



EESTI MAAÜLIKOOL
Majandus- ja sotsiaalinstituut

Gerty Kallak

**Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs ettevõttes
Amello raamatupidamisteenused OÜ**

Implementation analysis of a quality management system in Amello
raamatupidamisteenused OÜ

Magistritöö
Ökonoomika ja ettevõtlus õppekava

Juhendaja: lektor Katriin Visnapuu, MSc

Tartu 2021

Eesti Maaülikool		Magistritöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51006			
Autor: Gerty Kallak		Õppekava: Ökonoomika ja ettevõtlus	
Pealkiri: Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs ettevõttes Amello raamatupidamisteenused OÜ			
Lehekülgi: 62	Jooniseid: 8	Tabeleid:2	Lisasid: 2
Osakond / Õppetool: Majandus- ja sotsiaalinstituut ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: S190 Juhendaja(d): Katriin Visnapuu Kaitsmiskoht ja –aasta: Tartu 2021			
<p>Toodete ja teenuse pakkujaid on aina rohkem ja konkurents muutunud tihedamaks. Kvaliteet on oluliseks võtmeteguriks nii teenuse müümisel kui ka ettevõtte maine kujundamisel. Selleks on vajalik luua hästitoimiv kvaliteedijuhtimissüsteem, leida pädevad töötajad ja sobivad partnerid, kellega koostöö sujuks. Uurimisobjektiks oli väikeettevõtte Amello Raamatupidamisteenused OÜ, kus ei ole kvaliteedijuhtimissüsteemi varem uuritud ega teadlikult rakendatud. Töö eesmärgiks oli analüüsida kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamist uuritavas ettevõttes ja analüüsile tuginedes välja tuua parendamist vajavad valdkonnad. Autor kasutas uurimismeetodina poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte juhiga ja tarkvara juhtivspetsialistiga ning viis läbi dokumendianalüüsi. Analüüsist selgus, et uuritavas ettevõttes ei ole kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumenteeritud, kuid tegevused on struktureeritud ja paigas. Ettevõttes on reeglistik, põhimõtted ja tegeletakse protsesside kirjeldusega. ISO nõuetele vastavust esines, kuid mitte nii detailselt kui ISO seda nõuab. Puuduseid esinesid dokumentatsioonis, mis sisaldas vananenud infot. Analüüsile tuginedes tõi autor välja parendamist vajavad valdkonnad. Töötaja rahulolu-uuring aitab ettevõttel saada töötajatelt infot vajaduste ja muutuste kohta ning vähendab värbamiskulusid ja tööjõuvoolavust. Ettevõtte tööd aitab korraldada toimiv dokumentatsioon, mis fikseerib tegevused ja otsused. Sellest tulenevalt toob autor välja ettevõtte dokumentide ülevaatuse, nende uuendamise ja parendamise.</p>			
Märksõnad: kvaliteedijuhtimissüsteem, kvaliteet, EFQM mudel, ISO 9001			

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51006		Abstract of Master's Thesis	
Author: Gerty Kallak		Curriculum: Economics and Entrepreneurship	
Title: Implementation analysis of a quality management system in Amello Raamatupidamisteenused OÜ			
Pages: 62	Figures: 8	Tables: 2	Appendixes: 2
Department / Chair: Institute of Economy and Social Sciences Field of reserach and (CERC S) code: Management of enterprises, S190 Supervisors: Katriin Visnapuu Place and date: Tartu 2021			
<p>In the world, products and service providers are becoming more and more competitive. Quality is a key factor in both selling the service and shaping the company's reputation. It is necessary to create a well-functioning quality management system, find competent employees and suitable partners to work with. The research object is a small company named Amello Raamatupidamisteenused OÜ, which considers this topic to be important, as the company has previously not studied or consciously implemented the quality management system. The aim of the Master's thesis is to analyze the implementation of the quality management system in Amello Raamatupidamisteenused OÜ and to highlight the areas needed to improve on the basis of analysis. The author held semi-structured interviews with the chief executive officer and the software leading specialist of the company as a research method and conducted document analysis. The analysis showed that the quality management system is not systematically documented in the company, but the activities are structured and in place. A set of rules, principles and a description of processes have been developed. ISO compliance occurred, but not as detailed as ISO requires. Major deficiencies occurred in the documentation, which included outdated information. As corrective measures, the review of the documentation, their supplementation and the addition of the missing documentation were introduced. In addition, it is recommended to carry out regular customer and staff satisfaction surveys in order to take into account the changing needs of time.</p>			
Keywords: quality management system, quality, EFQM model, ISO 9001			

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. KVALITEEDI, KVALITEEDIJUHTIMISE JA KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI OLEMUS, MUDELID JA STANDARDID	8
1.1 Kvaliteedi, kvaliteedijuhtimise ja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus.....	8
1.1.1 Kvaliteedi olemus	8
1.1.2 Kvaliteedijuhtimise olemus	10
1.1.3 Kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus.....	13
1.2 Kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelid ja standardid	16
1.2.1 TQM mudel	16
1.2.2 EFQMi täiuslikkusmudel.....	19
1.2.2 Kvaliteedijuhtimissüsteemi standardid.....	24
2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM	32
2.1 Uurimistöö metoodika.....	32
2.2 Uuritava ettevõtte ja selles rakendatava kvaliteedijuhtimissüsteemi lühitutvustus.....	33
2.3 Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs ettevõttes Amello raamatupidamisteenused OÜ.....	36
2.3.1 Ettevõtte vastavus ISO standardi nõuetele	36
2.3.2 Vastavus EFQMI kriteeriumidele	45
2.4 Ettepanekud	52
KOKKUVÕTE	54
KASUTATUD KIRJANDUS.....	56
LISAD	59
Lisa 1. Amello Raamatupidamisetevõtte OÜ tegemised.....	60
Lisa 2. Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta	61

SISSEJUHATUS

Kogu maailmas tuleb toodete ja teenuse pakkujaid aina juurde, klientide nõudlus muutub ja tooteid täiustatakse pidevalt. Uute klientide võitmiseks või olemasolevate hoidmiseks ei piisa enam heast asukohast või soodsast hinnast, vaid ettevõtte arendamiseks on vaja juhtida kogu süsteemi edukalt. Üha enam näeme, kui oluline on ettevõtete seas kvaliteet ja selle õige juhtimine. Kvaliteet on oluliseks võtmeteguriks nii teenuse müümisel kui ka ettevõtte maine kujundamisel. Kuna ajas klientide vajadused muutuvad, siis ettevõtte peab oma tooteid või teenuseid samuti muutma vastavalt tarbijate soovidele. Sellest tulenevalt on vajalik luua hästi toimiv kvaliteedijuhtimissüsteem ja leida pädev meeskond.

Kvaliteet oli probleemiks juba muistsel ajal, mis seostus sel ajal ehitiste, rajatistega ning nende püsivusega. Sellest ajast alates on ka esimesed viited erinevatele meetmetele, kuidas edaspidi vigu vältida. (Levald, 2004: 29) Pikka aega loeti kvaliteetseks toodet, mis vastas sellele tootele kehtestatud nõuetele, kuid tänapäeval on selle mõiste muutunud (*Ibid.*: 9).

Kõige enam levinud on, et kvaliteedi eesmärk on täita kliendi nõuded. Sarnast arvamust on avaldanud paljud autorid. Esimesi kvaliteedi autoriteete oli Juran, kes tõi välja, et kvaliteet on vastavus eesmärgile. Teine autoriteet Deming juhtis tähelepanu kliendi praegustele ja tulevastele vajadustele. (Oakland, 2006: 4) Weckmann on rõhutanud sellele, et tuleb olla sammuke teistest ees ehk konkurentsivõimelises turuolukorras on oluline, et ettevõtte oleks uues suunas juhtivate seas, mitte ainult ei järgiks koos teistega turul toimuvat (Weckenmann jt 2015: 282).

Lõputöö temaatika keskendub kvaliteedijuhtimissüsteemile, selle mudelite ja standardite teoreetilisele käsitlemisele ning rakendamisele raamatupidamise ettevõttes. Uurimisobjektiks on väikeettevõtte Amello Raamatupidamisteenused OÜ, kes pakub teenust ligi 170-le erivaldkonna ettevõtetele. Uuritava ettevõtte seisukohalt on antud temaatika oluline, sest varem ei ole ettevõttes kvaliteedijuhtimissüsteemi uuritud ega teadlikult rakendatud.

Ettevõttes kvaliteedijuhtimissüsteemi loomine on oluline mitmest aspektist. Ainuüksi kliendi vajaduste rahuldamisest ei piisa, vaid arvestada tuleb ka ühiskonna huve. Oluline on, et omanikud oleksid rahul tulemustega, mis vastaks organisatsiooni missioonile ja

visioonile. Vähemolulised ei ole töötajad, kelle puhul tuleb tagada rahulolu palga ja töötingimuste osas. Tihti peale ei peeta väiksemates organisatsioonides kvaliteetse juhtimise probleeme oluliseks, kuid tegelikkuses kvaliteetjuhtimise olemuse tundmine, oskuslik kasutamine ja kogemused annavad juhile eelise juhtida edukalt ka suurettevõtteid. (Levald, 2004: 13) Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine tagab ettevõtte tõhusa toimimise ja vastavuse nõuetele. Kvaliteedisüsteemi sertifikaat annab kindluse kliendile, et toode või teenus on valminud ettekirjutuste järgi. (Antsmäe, 2016)

Eelnevast lähtudes on magistritöö eesmärgiks analüüsida kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamist ettevõttes Amello raamatupidamisteenused OÜ ja analüüsile tuginedes välja tuua parendamist vajavad valdkonnad. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada kvaliteedi, kvaliteedijuhtimise ja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemust
2. Anda ülevaade kvaliteedijuhtimise mudelite ja standardite struktuurist ja olemusest
3. Viia läbi kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs uuritavas ettevõttes

Töö koosneb kahest peatükist, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis tuuakse välja kvaliteedi, kvaliteedijuhtimise ja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus ja ajalugu. Kirjeldatakse erinevate autoriteetsete isikute seisukohti seoses kvaliteedijuhtimisega. Teises alapunktis keskendutakse kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelitele ja standarditele. Antakse ülevaade Tervikliku kvaliteedi mudelist (TQM), selgitatakse EFQMi fondi, EFQMi mudelit ja selle kriteeriumeid. Järgnevalt kirjeldatakse ISO 9000 standardite olemust ja nõudeid ning tuuakse tabelina välja EFQMi mudeli ja ISO standardi võrdlus. Teooriast tulenev info on aluseks empiirilisele osale.

Töö teises peatükis antakse ülevaade autori poolt läbiviidud uuringust ja tulemustest. Kirjeldatakse kasutatavat metoodikat, tutvustatakse uuritavat ettevõtet, antakse ülevaade kvaliteedijuhtimissüsteemi hetkeseisust, võrreldakse seda ISO standardi nõuetega ja EFQMi kriteeriumitega ja tehakse ettepanekuid parendustöödeks.

Magistritöö koostamisel kasutati esmaseid ja teiseid andmeid. Töö teoreetiline osa tugineb erialasele kirjandusele. Kasutatud on nii raamatuid, standardeid kui ka internetis leiduvaid artikleid ja kodulehekülgi. Empiirilises osas kasutati kvalitatiivse uurimismeetodina

intervjuud ettevõtte juhiga ja andmetöötlaste ja tarkvara juhtivspetsialistiga ning viidi läbi dokumendianalüüs.

Uuringust saadud tulemuste põhjal selgub kas ja kui suurel määral on ettevõttes rakendatud kvaliteedijuhtimissüsteemi nõudeid. Analüüsidele tuginedes tuuakse välja parendusvaldkonnad.

1. KVALITEEDI, KVALITEEDIJUHTIMISE JA KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI OLEMUS, MUDELID JA STANDARDID

1.1 Kvaliteedi, kvaliteedijuhtimise ja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus

1.1.1 Kvaliteedi olemus

Kvaliteet tuleb ladina keelsest sõnast *qualitas*, mis tähendab omadust, laadi, headust, väärtust (Levald 2004: 29).

Ajaloos on kvaliteediküsimused olnud juba sellest ajast, kui valitsesid hõimude pealikud, kuningad ja vaaraod. Hammurapi seadustest pärineb, et kui ehitaja on ehitanud maja, kuid see pole piisavalt tugev ja kukub kokku ning majaomanik sureb, siis tapetakse selle maja ehitaja. (Gitlow, Oppenheim 1989: 8-9)

Kvaliteedi mõistet on pikaldaselt kasutatud pigem tööstuses. Kvaliteetseks loeti toodet, mis vastas sellele tootele kehtestatud nõuetele. (Levald 2014: 9) Selle mõiste ei määra ainult toodete ja teenuste toimivust, vaid ka väärtust ja kasulikkust kliendile (Kvaliteedijuhtimissüsteemid... 2016: 6).

Kvaliteet kui mõiste on pidevalt muutunud ja seda on kirjeldatud erinevalt mitmete kvaliteedigurude poolt. Järgnevalt on välja toodud mõtted autoriteetsete isikute poolt seoses kvaliteediga.

Edward Demingi arvates määratletakse kvaliteeti kliendi rahuloluna. See on mitmemõõtmeline ja pole võimalik sõnastada ühe tunnusega. Kvaliteedil on erinevad astmed, mis on seotud kliendi rahuloluga. Philip Crosby määratleb kvaliteeti kui nõuete vastavust. Seatud nõuded peab suutma teisendada toote või teenuse omadusteks, mida on võimalik ka mõõta. Sellist mõõtmist peetakse oluliseks kvaliteeditaseme määramiseks. Armand Feigenbaumi arvates on kvaliteedivõtmeks kliendi rahulolu. Ta toob välja kvaliteedi mitmemõõtelisuse, mistõttu tuleb seda määratleda terviklikult. Samuti on

kvaliteet dünaamiline, sest klientide vajadused ja ootused muutuvad pidevalt. Karou Ishikawa arvamuse kvaliteedist ühtib Armand Freigenbaumi omaga ja toob ka välja kvaliteedi vastavuse klientide rahuloluga ja nõuete pideva muutumise, kuna tarbijate vajadused muutuvad. Uue tunnusena toob ta välja hinna, mida peab kvaliteedi lahutamatuks osaks. Joseph Jurani arvates ei ole kvaliteet eesmärk, vaid lõputu pideva parendamise protsess.(Total Quality Management...:149-153)

Oakland on välja toonud, et kvaliteeti ei saa sõnastada vaid kliendi nõuete täitmise kaudu toodete ja teenuste funktsionaalsete tunnuste põhjal, vaid tihtipeale saadakse toote omamisega teatud rahulolu. Staatussümbolite vajaduse tõttu saab näiteks müüa teatud luksusautosid, antiikesemeid ja rõivaid. Sellest tulenevalt peetakse oluliseks kliendile valmistada head. Tegutsedes kliendi nõuete täitmise võimaluste arendamisega, on võimalik saavutada organisatsiooni hea maine. Kliendi lojaalsusele keskendumine võib tuua ärilisi eeliseid (Oakland 2006: 5):

- Kliente hoida on soodsam kui hankida.
- Mida pikaajalisem klient, seda suurem kasum.
- Truu klient teeb suuremaid kulutusi väljavalitud tarnija juures.
- Umbkaudu pooled uued kliendid tulevad tänu olemasolevate klientidele.

Kvaliteedi mõiste muutus siis, kui ilmus kvaliteedijuhtimissüsteemi standardite seeria ISO 9000. Esialgu peeti oluliseks kvaliteeti määrata vaid toodete puhul, siis hiljem hakati seda rakendama ka teeninduses. Sellest tulenevalt võib tänapäeval kvaliteeti nimetada kui toodete ja teenuste vastavust kliendi vajadustele, nõuetele ja ootustele. (Levald 2014: 9) Kliendi rahulolu võib nimetada üheks kvaliteedi vahendiks, sest see annab ülevaate sellest, kui suurel määral on organisatsioon täitnud klientide ootusi. (Perens 1998: 59)

Eelnevalt on seostatud kvaliteeti kliendi nõudmistega ja rahulolu täitmisega, siis tegelikkuses avaldab kvaliteet organisatsioonile palju suuremat mõju. Standardi EVS-EN ISO 9000:2015 järgi ei piirdu kvaliteedi mõju vaid kliendirahuloluga, vaid sellel võib olla ka ettevõtte mainele otsene mõju. Ettevõtte, kes keskendub kvaliteedile edendab kultuuri. Selle tulemuseks on käitumine, hoiakud, tegevused ja protsessid, mis omakorda loovad väärtust vajaduste ja ootuste täitmise kaudu. (Kvaliteedijuhtimissüsteemid... 2016: 5-6)

Samuti peetakse kvaliteet oluliseks ettevõtte arengu seisukohalt. Ettevõtte arengut võib takistada see, kui kvaliteet ja palgasüsteem on omavahel seotud. Näiteks kui tekivad ettevõttes vead ja võetakse töötajalt ära preemia või tehakse vea tekitamise pärast trahvi. Selliselt käitudes tekib töötajal hirm ja see võib viia selleni, et vigu hakatakse varjama. Õigem oleks tekitada töötajas vastutustunne ja rahaline karistus oleks õigustatud vaid siis, kui kaebusi esitab klient. Nii on võimalik motiveerida töötajat tegema tööd aina paremini ja vigu varjamata. Töötaja eesmärk on toodet või teenust pakkuda lõppkliendile, mitte teha seda omanikule. Oluline on kliendi rahulolu, sest vastasel juhul ei ole ta nõus teenuse eest tasuma ja pikemas perspektiivis võib see viia kliendi kaotuseni. (Kukkonen, Senkel 2012: 122)

Kvaliteedil on suur mõju ettevõtte turundusküsimustes. Nimelt on oluline turundusuuringus pöörata tähelepanu teenuse kvaliteedile, mida tarbija tajub. Tuleb teada teenuse kvaliteeti, mida potentsiaalsed kliendid ootavad ja reaalselt tajutav kvaliteet. Materiaalse toote puhul saab klient enne ostu sooritamist üle vaadata ja hinnata kvaliteeti. Näiteks riiete puhul, kas kangas kortsus kergesti või mitte. (Perens 1998: 57)

Ettevõtte maine kujundavad mitmed tegurid: töökindlus, kohale toimetamine, hind ja kvaliteet. Nendest viimast võib pidada kõige olulisemaks. Kvaliteedi mõiste on määratletud, see annab töötajatele ühise keele parenduste tegemiseks ja seejuures on võimalik järgida ühist eesmärki. Äritegevuse keerukuse tõttu on tänapäeval vaja erinevaid spetsialiste, kes omavad teadmisi enda valdkonnast ja samas ka toetavad üksteist töö tegemisel. Tervikliku kvaliteedi tekkimiseks on oluline roll klientide ja tarnijate suhtlusel (Oakland 2006: 14-16)

1.1.2 Kvaliteedijuhtimise olemus

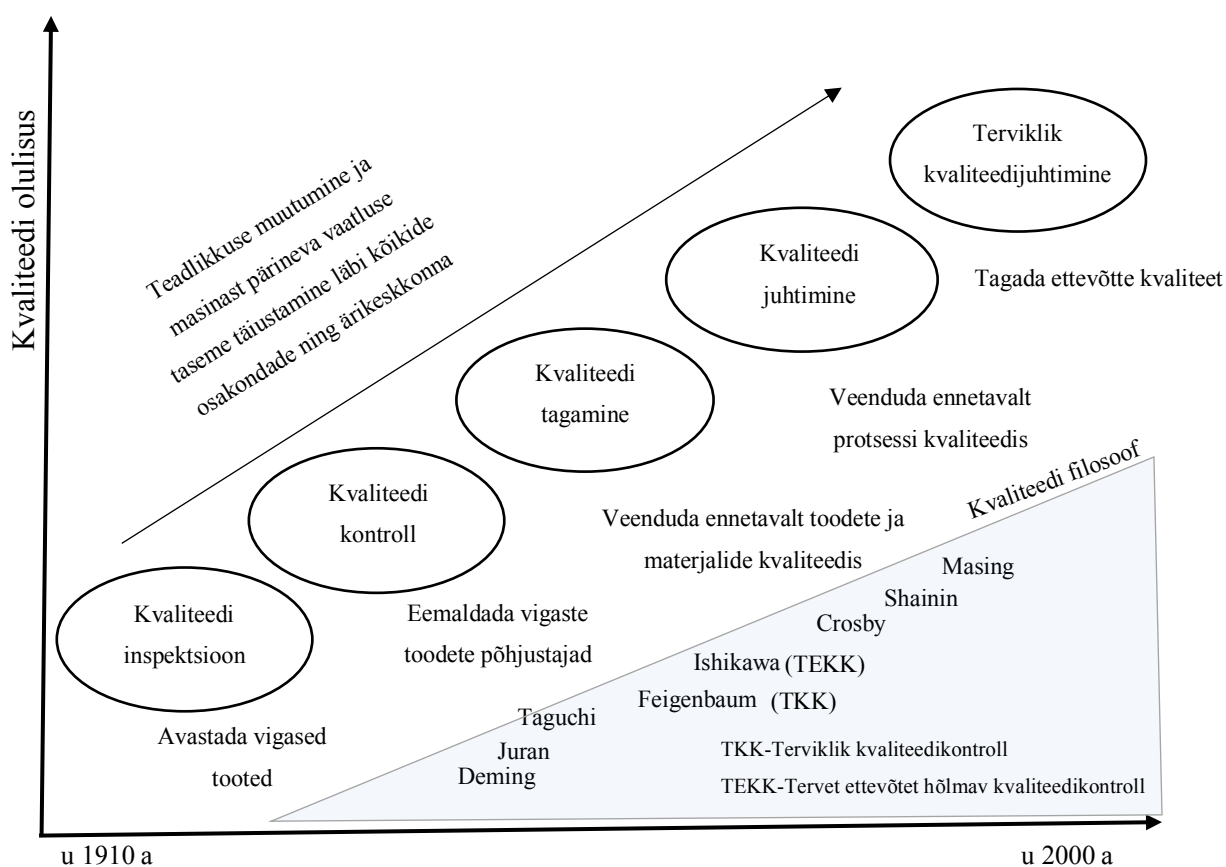
Iga ettevõtte eesmärk on klientide rahulolu, sest see tagab ka ettevõttele kasumi. Nagu eespool mainitud, siis kvaliteedil on suur roll ettevõtte arengus ja parendustegevuses. Oodatud tulemuste saavutamiseks on oluline sellega pidevalt tegeleda.

Eduka ja kvaliteetse ettevõtte taga on hea juhtimine ja korras juhtimissüsteem. (Levald 2014: 55) Selleks, et tagada ettevõttes tulemustes kõrge kvaliteet, on vaja kvaliteedijuhtimist. Ajaloos on juhtimisviise põhjalikult uurinud Max Weber. Tema põhimõtete järgi peavad organisatsiooni üksused ja töötajad spetsialiseeruma nende funktsioonide järgi, mis on

täitmiseks antud. Näiteks töötajatel peab olema piisavalt erialased oskusi oma töökohustuste täitmiseks ja juhinduma vastavalt seadustele. (Levald 2014: 16-17)

Esialgne kvaliteedijuhtimise mõiste tekkis 1900-1940ndatel ja kvaliteedikontroll keskendus teadaolevate tõrgeteta toodetud toodete tarnimisele. Eesmärgiks oli tagada piisav kvaliteet vältimaks klientide kaebusi ja nõudeid. (Weckmann jt 2015: 282)

Weckenmann on toonud välja kvaliteedijuhtimise muutused aastast 1900-2000, mida kirjeldab joonis 1. (Weckenmann jt 2015: 283)

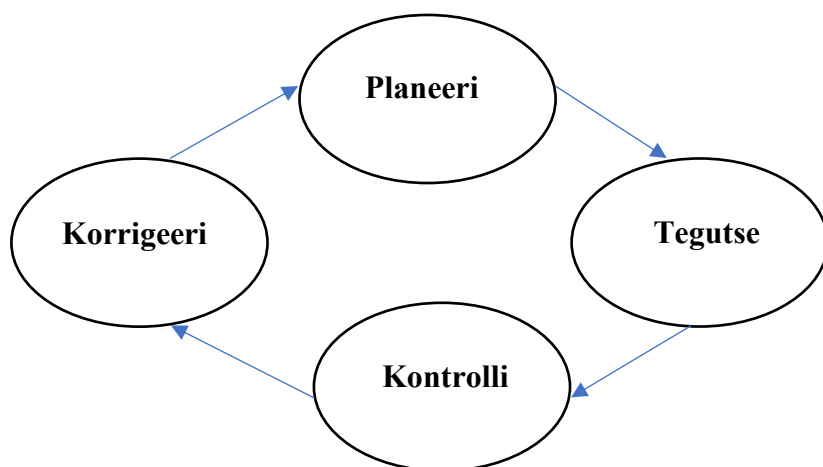


Joonis 1. Kvaliteedijuhtimise käsitlus (Weckenmann jt 2015:283)

Joonisel on kirjeldatud kvaliteedijuhtimise kontseptsiooni. 1910. a toimus kvaliteedi üle vaatus, et avastada vigased tooted. Järgnes kvaliteedi kontroll, mille eesmärk oli eemaldada vigaste toodete põhjustajad. Sellele järgnes kvaliteedi tagamine, et veenduda ennetavalt toodete ja materjalide kvaliteedis. Edasi mindi üle kvaliteedi juhtimisele, veendumaks protsessi kvaliteedis. Kõik need eelnevad sammud olid aluseks terviklikule kvaliteedijuhtimisele, et tagada terve ettevõtte kvaliteet.

Mõistet kvaliteedijuhtimine on seda sõnastatud mitmeti. Algselt oli orienteeritud toodangule ja selle kontrolli tugevdamisele. Oluliseks peeti põhjuste välja selgitamist ja selle kõrvaldamist. (Levald 2014: 77-78) Tähtis oli läbi viia lõppkontroll, kuid selle nõrkuseks oli varem tekkinud vigade parandamisega kaotsi läinud aja ja materjalikulu (Kukkonen, Senkel 2012: 113). Seetõttu hakati edaspidi tähelepanu pöörama kontrollile ja enesekontrollile tegevuste kaupa (Levald 2014: 77-78).

Suurteks mõjutajateks kvaliteedijuhtimises olid Deming ja Juran, kelle vaateid peetakse praeguse kvaliteedijuhtimise aluseks. Demingi filosoofiale tuginedes on kvaliteedisüsteemi kirjeldamiseks on loodud Demingi ring.(Joonis 2.)(Levald 2014:32-33)



Joonis 2. Demingi ring (Levald 2014: 32-33)

Demingi ringi põhimõte on ettevõtte juhtimise arendamine, et suurendada toodangu kvaliteeti, tootlikkust ja konkurentsivõimet ning mis on kirjeldatud neljas etapis (Levald 2014: 33):

- 1) Planeeri – Parendamiseks tuleb määratleda eesmärgid, koostada tegevuste plaan.
- 2) Tegutse – Rakenda protsessid, et viia eesmärk ellu.
- 3) Kontrolli – Hinda tulemusi ja selgita põhjused, kui tulemused ei vasta ootustele.
- 4) Korrigeeeri – Tuleb läbi viia parendused, et protsesside toime oleks tõhusam.

Tsükli loogika seisneb selles, et esmalt tuleb planeerimisfaas, millele järgneb rakendamisfaas, siis tulevad erinevad testid ja kontrollid ning tsükkel lõpeb struktuurimeetmetega. Demingi on välja toonud 14 etappi, mis on olulised selleks, et muuta ettevõtte kultuuri (Anastasiadou 2015: 563-564):

1. juhtkonna kohustus on luua stabiilne ja pideva parendamise keskkond;
2. vanade juhtimismeetodite asendamine uuega;
3. mitte sõltuda ülevaatusel, et kvaliteeti saavutada;
4. tarnijate ja tooraine valikul keskenduda kvaliteedile, mitte ainult hinnale;
5. tootmise ja teenindussüsteemi kvaliteedi parandamine;
6. luua haridusprogramme ja koolitada töötajaid;
7. kasutusele võtma uued juhtimismeetodid, mis abistaksid personali;
8. loovuse ja koostöö edendamine;
9. meeskonnatöö ja tootmisprotsessis probleemide vältimine;
10. kaotada tootmises ära kvantitatiivsed eesmärgid;
11. standardite ülevaatus;
12. töötajate tunnustamine, et nad oma töö ja saavutuste üle uhked oleksid;
13. koolituste ja ümberõppe programm, mis tagab uute oskuste omandamise;
14. juhtkonna kohustus täita eelnevaid 13 sammu.

Nendest 14 sammust võib järeldada, et Deming peab väga oluliseks juhtkonda, kelle ülesanne on luua toimiv süsteem, tagada töötajate rahulolu ja õppimisvõime, olla uuenduslik, et saavutada ettevõtte efektiivne areng.

1.1.3 Kvaliteedijuhtimissüsteemi olemus

Tänu Demingi ja Jurani tööde tulemustele hakati rõhku panema protsessidele ja juhtimisele. Aastal 1987 ilmunud ISO 9000 seeria andis kvaliteedijuhtimisele uuema ja selgema sisu. Nimelt muutus põhiobjektiks kvaliteedijuhtimises ettevõtte juhtimissüsteem. (Levald 2014: 78)

Peamiseks põhjuseks miks ettevõtted rakendavad kvaliteedijuhtimissüsteeme, on organisatsiooni arendamine kvaliteedi parandamise ja klientide rahulolu kaudu (Husain 2016: 1). Kvaliteedijuhtimissüsteemi vajalikkus tekib siis, kui klientide ja tarnijate ring laieneb. Tuleb kontrolli alla saada kõik tegurid, mis mõjutavad kvaliteeti: inimressurss, haldusalased kui ka tehnilised. (Oakland 2014: 243)

Tihti peale saavutatakse nii organisatsioonis kui ka organisatsiooniväliselt paremaid tulemusi siis, kui tegutsetakse grupiti. Selliselt on võimalus jagada õpitut, kogemusi. Ühtse meeskonnana tegutsedes ühise eesmärgi nimel saavutatakse tulemused kiiremini. Selleks, et

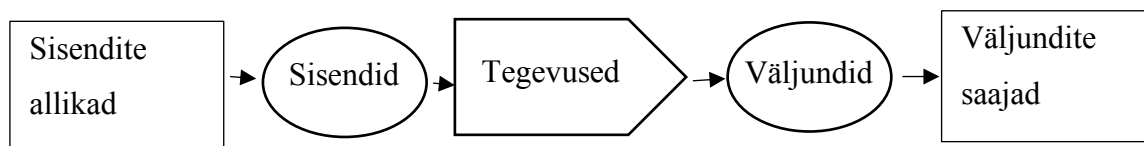
organisatsioon oleks tõhus, on vajalik kõikidega komponentide koostöö, kuna ettevõtte erinevate osakondade tööd ja tegevused avaldavad üksteisele mõju (Oakland 2006: 15). Kvaliteedi tekkimiseks on vaja seda juhtida ja kaasata kogu protsessi kõik liikmed. Näiteks töötaja, kelle tegevusalaks on arved ja tellimused, ei pruugi reaalseid tooteid või teenuseid, mida müüakse, kunagi puudutada. Küll aga on oluline, et tema töös ei esineks vigu, sest vastasel juhul kujuneb müüdaval tootel ka kehvem kvaliteet. (Ibid: 7)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine aitab ettevõtetel oma tegevust paremini korraldada. Vajalik on dokumenteerida protsessid, kõrvaldada ebavajalik ning määrates töötajate ja osakondade vahel kohustused ja vastutus. Kvaliteedisüsteemi kõige olulisem eelis seisneb selles, et see tutvustab ennetavat kvaliteedi haldamise viisi, keskendudes peamiselt vigade ennetamisele, mitte nende hilisemale avastamisele ja parandamisele. (Gotzamani, Tsiotras 2001: 1326)

Kvaliteedijuhtimissüsteemiks võib nimetada kogumit juhtimisstruktuurist, kohustustest, protsessidest ja ressurssidest, mis mõjutavad üksteist. Kui üks komponent eemaldada siis muutub kogu süsteem. (Oakland 2006: 210) See koosneb protsesside kogumist, mis on omavahel seotud. (Kvaliteedijuhtimissüsteemid...2016:12)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi on defineeritud kui väljakutset, kuna hõlmab endas sekkumist ja uue juhtimisfilosoofia vastuvõtmist, kuid seda on sõnastatud ka riskina. Mõlemal juhul võib pidada kvaliteedijuhtimissüsteemi osa ettevõtte otsinguvõimalustest kui ka kvaliteedijuhtimise pidevast parendamisest, mille tõhus rakendamine aitab suurendada ettevõttes liikmete motivatsiooni ja rahulolu ning tugevneb ettevõtte maine. (Rodríguez-Mantilla jt 2020: 1)

Protsessil põhinev kvaliteedijuhtimissüsteem (joonis 3.) algab kliendi või muude huvipoolte nõuetega ja lõpeb kliendi rahuloluga. (Oakland 2006: 211)



Joonis 3. Üksiku protsessi elementide skemaatiline kirjeldus (Kvaliteedijuhtimine...2015:9)

Kvaliteedijuhtimissüsteemis saab lugeda heaks, kui on täidetud 2 tingimust (Oakland 2006: 210):

- 1) Kliendi nõuded – Ettevõtte peab olema võimeline pakkuma soovitud toodet/teenust, et kliendil tekiks usaldus.
- 2) Organisatsiooni nõuded – Optimaalsete kuludega tuleb täita ettevõtte sisesed ja välised nõuded.

Kvaliteedijuhtimissüsteem aitab kindlaks määrata ettevõtte protsessid ja ressursid, mis on vajalikud tulemuste saavutamiseks. Samuti aitab juhtkonnal optimeerida ressursside kasutamist. (Kvaliteedijuhtimissüsteemid... 2016: 6)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi üheks eelduseks on kvaliteedi hindamine. Selleks, et hinnata või määrata kvaliteeti on vaja kehtestada kriteeriumid, mis võimaldaksid analüüsida tehtud toimingute vastavust ootusele. Täpsemalt on võimalik hinnata, mil määral on oskused, teadmised ja kogemused ellu rakendatud ning vastavalt sellele teha otsused juhtimises. (Tervishoidu kvaliteedisüsteemi...2015:7)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi arendatakse parendamise käigus. Üldiselt on igas ettevõttes kvaliteedijuhtimise tegevused planeeritud või planeerimata. ISO 9000:2015 standard annab suuna, kuidas on võimalik formaalset süsteemi arendada, mis on oluline selleks, et kujuneks raamistik kvaliteedi juhtimisalaste tegevuste kohta. (Kvaliteedijuhtimissüsteemid...2016: 18)

1.2 Kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelid ja standardid

1.2.1 TQM mudel

Antud peatükis käsitleb autor tervikliku kvaliteedijuhtimist. Mõtestatakse lahti kvaliteedijuhtimise mõiste, kirjeldatakse ajaloolist kulgu ja tuuakse välja autoriteetsete isikute nägemus terviklikust kvaliteedijuhtimisest.

Täielik kvaliteedijuhtimine ehk total quality management (TQM) sai alguse 1950ndatel, kuid paremini kogus tuntuks 1980. aastal (Kumar jt 2016: 5). TQM on tegevus, mille eesmärgiks on igal organisatsiooni tasandil parandada kvaliteeti. Sõna “total” all mõeldakse kõiki organisatsiooni tegevusi, “quality” all peetakse silmas nõuetele ja klientide nõudmistele vastavust ja “management” hõlmab endas kogu kvaliteedi juhtimist.(Charantimath 2011: 59)

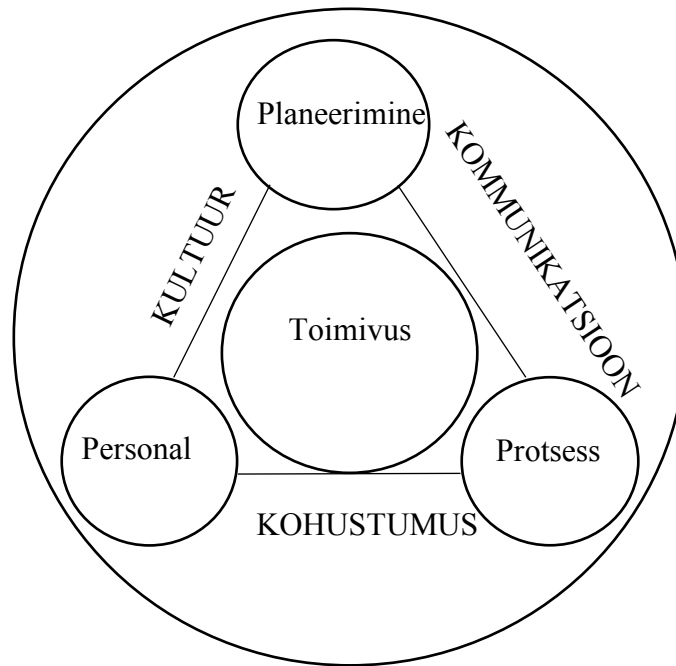
Oakland on välja toonud, et TQM on meetod, mille eesmärk on suurendada ettevõtte konkurentsivõimet, tulemuslikkust ja paindlikkust. See on vahend, et planeerida, organiseerida ja mõista ettevõtte tegevusi paremini.(Oakland 2006: 29)

Rahvusvahelise Standardorganisatsiooni (ISO) andmetel on TQM ettevõtte juhtimisviis, mille keskmeks on kvaliteet ja mis põhineb kõikide liikmete osalusele. Eesmärgiks on pikaajaline edu, rahulolu ja kasu kõikidele organisatsiooni liikmetele ja ühiskonnale. Selle meetodi abil saab juhtkond ja töötajad osaleda pidevalt kaupade ja teenuste parendamisel.(Kumar jt 2016: 5)

Hanson on TQM-i defineerinud kui juhtimissüsteemi, mis on pidevas muutuste ja paranduste protsessis. See koosneb väärtustest, tehnikatest ja tööriistadest, mille üldine eesmärk on suurendada klientide rahulolu ja vähendada ressursse. (Total Quality Management...:158)

Tervikliku kvaliteedijuhtimine ei aita probleemi avastada, vaid seda tuleb õigesti mõista, rakendada ja keskendudes probleemi ennetamisele, on võimalik saavutada maksimaalne kasu (Oakland 2006: 29-30).

1980. aastatel kujunes arvamused terviklikust kvaliteedijuhtimisest. Oakland sidus ettevõtte poliitika, suuna ja strateegia TQM-i meetoditega ja esitas need raamistikku, mida nimetatakse TQM mudeliks (joonis 4). (Oakland 2006: 27)



Joonis 4. Tervikliku kvaliteedijuhtimise mudel.(Oakland 2006: 27)

Oaklandi kirjeldatud tervikliku kvaliteedijuhtimise mudel koosneb neljast põhikomponendist: planeerimine, toimivus, protsessid ja personal. Kõik organisatsiooni osad on tihedalt omavahel seotud ja sellele tugineb tervikliku kvaliteedijuhtimine. Jooniselt on näha, et mudeli keskmes on toimivus, mida toetavad teised tegurid. Toimivuse eesmärk on raamistiku loomine, seal viiakse läbi enesehindamine, auditid ja võrdlusanalüüsid. Selleks et süsteem toimiks on vaja planeerida, töötada välja ettevõtte strateegia, mõelda kuidas leida partnerid ja vajalikud ressursid. Kolmanda tugipunktina on välja toodud protsessid, mille eesmärk on mõista, juhtida, vajadusel ümber kujundada ja parendada. Viimaseks teguriks on vaja personali, keda kaasatakse süsteemi loomisel. Oluliseks peetakse inimressursside juhtimist, meeskonnatööd, suhtlemist ja õppimist. (Oakland 2006: 27)

Selleks, et mõista TQMi paremini, on Dr. Pandit Palande ja Dr. Sri Sai oma artiklis välja toonud peamised punktid (Total Quality Management...:154):

- TQMi puhul on oluline on kõikide sidusrühmade kaasamine
- Keskmes on alati klient. Selleks on siis kas lõpptarbija või vahepealne tarbija.
- TQM vajab strateegilist planeerimist. Kõik osad on kvaliteedialuse ahela jaoks üliolulised.

- TQMil on süsteemne lähenemine. Mõista ja hallata omavahelisi protsesse, mis moodustavad organisatsiooni üldise tõhususe ja tulemuslikkuse.
- TQMi näitajad on alati kooskõlas organisatsiooni eesmärkide, visiooni ja missiooniga.
- TQM tahab pidevat täiustamist, et see oleks organisatsiooni püsiv ja peamine eesmärk. Sellest tulenevalt on oluline töötajate haridus ja koolitused, millega tuleb pidevalt tegeleda.
- Iga protsessi peab täiustama, et kogu organisatsioon tervikuna oleks suunatud täiustamisele.
- Eesmärgiks on ennetuste tegemine, seetõttu on vajalik pidada koosolekuid ja arvestusi, et analüüsi ja parendusi ellu viia.
- Eneseanalüüsi protseduurid on TQMi osa, et parandada vigu ja viia vastavusse ülemaailmsete standardite ja tavadega.
- TQM julgustab otsuseid tegema arvude ja faktide põhjal, mitte ei tugine intuitsioonile ega kogemusele.

Kõik need TQMi põhimõtted on ettevõttele olulised ja on kasulik need siduda oma süsteemiga, et saavutada suurimat kasu.

Tihti peale ettevõtete juhtkonnad ei pea tähtsaks TQMi kasutuselevõttu põhjendades seda sellega, et puuduvad ressursid või nende tegevus ei ole nii suuremahuline. Sellistel puhkudel tasub uurida senist toimivust ja esitada 7 küsimust (Oakland 2006: 30):

1. Kas on hinnatud kulutusi, mis on tehtud eksimuste käigus, defektidest jms?
2. Kas juhtimise tase on piisav ja kas kvaliteedile pööratakse piisavalt tähelepanu?
3. Kas organisatsiooni kvaliteedisüsteemid on korrektsed?
4. Kas töötajaid on õpetatud vigu vältima?
5. Kas tööjuhendites on väljatoodud kvaliteedipunktid ja kas on tööga kooskõlas?
6. Mida on tehtud, et motiveerida ja koolitada töötajaid?
7. Kui palju on eksimusi või defekte võrreldes eelnevate aastatega?

Kui võrrelda TQMi teiste erinevate juhtimisprotsessidega, siis peamiseks erinevuseks on see, et TQM rõhutab pidevat parendamist, kus täiuslikkus on sama oluline kui pidevalt muutuvad parameetrid ja klientide rahulolu. (Total Quality Management...:153)

TQM peab hõlmama kogu ettevõtet, et tulemuslikult edendada organisatsiooni äritegevust. Kvaliteet on oluline igal tasemel, alustades tippjuhist ja lõpetades töötajatest. Erilist tähelepanu vajab keskastmejuht, kuna tema ülesandeks on jagada TQM-i põhimõtteid oma alluvatele. (Oakland 2006: 31)

Wilkinson, Witcher ja Nwabueze toovad välja TQM-i 3 põhilist nõudmist. Esimesena toovad välja kõikide sidusrühmade osalemise. TQM nõuab jätkuvat täiustamist ja eesmärk on asjad esimese korraga õigesti teha. Enamus kvaliteedilahendusi ei kuulu ühegi inimese ega funktsiooni kontrolli alla, mistõttu on väga oluline teha meeskonnatööd ja säilitada head suhted. Teise nõudmisena on kirjeldatud kvaliteedi vastavust kliendi nõudmistele. TQM nõuab kliendi poolt kokkulepitud spetsifikatsioone, mis aitavad tarnijal mõõta tulemuslikkust ja klientide rahulolu. Mõõtmise ja probleemide lahendamisel tuleb kasutada kvaliteetseid tööriistu ja süsteeme. Kolmanda punktina tuuakse välja tippjuhtide ja kõrgema juhtkonna täielikku pühendumist kvaliteedieesmärkidele. Nende eesmärk peab olema tagada terviklikkuse toetamiseks sobiv infrastruktuur. (Total Quality Management...:155)

Terviklik kvaliteedijuhtimist võib nimetada aluseks kvaliteedijuhtimissüsteemide standarditele kui ka enesehindamise mudelitele nagu näiteks EFQM. Selliseid mudeleid kasutatakse auhindade konkurssidel aga on ka heaks vahendiks ettevõtetele juhtimise kvaliteedi hindamiseks.

Maailmas on loodud erinevaid programme ja auhindu, et tunnustada ettevõtteid kvaliteedi parandamise eest. Ameerikas hinnatakse Malcolm Baldrige'i Riiklikku kvaliteediauhinda, mille puhul on tegemist enesehindamise raamistikuga. (Oakland 2009: 23-25)

Euroopas on selliseks mudeliks EFQM, mis on alates 2000. aastast kasutusel ka Eestis ja alates 2020. aastast on ülemaailmselt tunnustatud juhtimisraamistik.

1.2.2 EFQM-i täiuslikkusmudel

EFQM-i puhul on tegemist Euroopa kvaliteedijuhtimise Fondiga, mittetulundusliku organisatsiooniga, mis pakub võrgustikke, haridust ja auhindu kasutades raamistikku, mida nimetatakse EFQM-i mudeliks. (The EFQM Model: 2) EFQM-i mudel võeti kasutusele 1990ndate alguses. Igal aastal seda täiendati ning analüüsiti ja lõplik mudel valmis 1999. aastal ja nimeks sai EFQM Excellence Award. Esialgse mudeliga võrreldes keskendub uus mudel rohkem tulemustele ja tulemuslikkusele ning klientidele ja sidusrühmadele. (Nabritz jt 2000: 192)

EFQM Excellence Award ehk Euroopa Kvaliteediauhind on mõjukas auhind, mis näitab ettevõtte pühendumist, täiuslikkust ja eeskujuks olemist. See on mõeldud organisatsioonidele, kes tahavad saada maailmaklassi kvaliteedistandardit. Ettevõtted, kes soovivad areneda ja kasvada, vajavad raamistikku, millest juhendada. Olenemata tegevusvaldkonnast, struktuurist või suuruselt on vaja praktilist töövahendit eesmärkide täitmiseks ja selleks on loodud EFQMI mudel (joonis 5.)(EFQM Täiuslikkusmudel)

Organisatsioonide erinevusest tulenevalt on EFQMi mudel ehitatud üle nii, et see oleks kohanemisvõimeline ainulaadsete organisatsioonide takistustele, kuid ka piisavalt paindlik, et täita lubadusi jõudluse suurendamiseks. Aastaid on jälgitud turu muutusi ja vastavalt sellele on mudelit välja töötatud. EFQMi mudel pakub organisatsioonilist analüüsi ja arusaama, kuidas ohutult edendada ja organisatsiooni ümberkujundada. (The EFQM model)

EFQMi mudel on tunnustatud globaalse struktuurina, mis aitab ettevõtetel muutusi juhtida ja organisatsiooni tulemuslikkust parandada. Mudelit toetavad Euroopa väärtused ja ärietika ning see hõlmab endas ÜRO säästva arengu eesmärke.(Fonseca jt 2021:1-2)

EFQMi mudel sobib ettevõtetele, kes soovivad määratleda eesmärgi, inspireerida juhte erinevatel tasemetel ning luua pühendunud kultuur. Suudavad jääda kiireks, kohanemisvõimeliseks ja tuleviku suhtes arenemisvõimeliseks. (The EFQM Model)

EFQMi täiuslikkuse mudel tugineb Demingi põhimõtetele planeeri, tegutse, kontrolli ja korrigeeri ning on heaks töövahendiks ettevõtetele, kes soovivad end edendada.(EFQM Täiuslikkusmudel)

Järgnevalt on toodud joonisel 5. EFQM täiuslikkuse mudel.

juhtkonna koostööl. Tihe enesehindamist peetakse täiustamise parimaks vahendiks. Selleks, et välja selgitada kvaliteedijuhtimise tugevused ja nõrkused kasutatakse tööriistana EFQMI üheksat kriteeriumi ja mõõtesüsteemi. Viimase kasutusmeetodina tuuakse välja kvaliteediauhinnad, mis on ettevõttele väljakutse taotleda riiklikku või Euroopa kvaliteediauhinda. Sellisel juhul kvaliteedijuhtide või konsultantide meeskond koostab aruande, mis saadetakse EFQMi hindajatele, kes kasutavad hindamisskaalat 0-1000. Auhinna võitmiseks on vaja saada 620 punkti. (Nabritz jt 2000: 192-194)

EFQMi mudeli eeliseks võib nimetada tema lihtsust. Tegemist on üldise, ülevaatliku ja kõrge näo kehtivusastmega ja peamiselt on seotud organisatsiooniliste muutuste ning teadmiste haldamise ja innovatsiooni teooriatega. Ettevõtetal on võimalus seda proovida ilma, et peaks tegema suuri investeeringuid ja positiivsete tulemuste korral on võimalus juhtkonnal selle kasutamisega jätkata. (Nabritz jt 2000: 199) EFQM pakub olulist raamistikku ja metoodikat, et aidata igapäevaselt üksikisikutel ja organisatsioonidel muutuste, ümberkujundamise ja häiretega toime tulla. Annab võimaluse parandada ja edendada organisatsiooni tegevust, aitab mõista lünki ja võimalikke lahendusi.(EFQM Model: 3)

EFQMi mudel aitab mõista organisatsiooni terviklikkust. Toob välja ettevõtte kui organiseeritud süsteemi, mis koosneb üksteisest sõltuvatest inimestest. EFQMi keskmes on seos organisatsiooni eesmärgi ja strateegia ning selle vahel, kuidas seda kasutatakse väärtuste loomiseks ja tulemuste saavutamiseks. EFQMi struktuur põhineb kolmel küsimusel(EFQM Model: 9):

1. Miks see organisatsioon eksisteerib? Mis eesmärgi see täidab? Miks just see strateegia?
2. Kuidas kavatses ettevõtte oma strateegiat ja eesmärgi täita?
3. Mida on tänaseks saavutanud? Mida kavatses homme saavutada?

Selleks, et EFQMi mudelit kasutama hakata peab ettevõtte vastama mudelis olevatele kriteeriumitele. Järgnevalt on lahti seletatud EFQMi mudeli kõik kriteeriumid.

Esimese kriteeriumina tuuakse välja eesmärgi, visiooni ja struktuuri loomine. Eesmärk määrab ära ettevõtte töö olulisuse. Samas ka võimaldab ettevõttel luua ja edastada huvirühmadele püsivat väärtust. Eesmärgi loomine annab raamistiku, mis võtab vastutuse panuse ja mõju eest, milles ettevõtte on. Visioon kirjeldab, mida ettevõtte üritab saavutada pikemas perspektiivis. See toimib juhendina praeguste ja tulevaste tegevussuundade

valimiseks. Eesmärk ja visioon koos on aluseks strateegia kujundamisel. Ettevõtte strateegia kirjeldab selle, kuidas kavatseb eesmärgi täita. (EFQM Model: 12)

Teiseks kriteeriumiks on organisatsioonikultuur ja eestvedamine. Organisatsioonikultuuri puhul on tegemist väärtuste ja normide koguga, mida jagavad inimesed ja grupid organisatsioonis. Organisatsiooni juhtimist vaadeldakse kui tervikut, see peab olema positsioneeritud tegevus, mitte vaid lihtsalt roll. Selline juhtimiskäitumine inspireerib teisi, tugevdab ja vajadusel kohandab väärtusi ja norme aidates juhtida organisatsioonikultuuri.(EFQM Model: 13)

Sidusrühmade kaasamine - mida võib lugeda 3. kriteeriumiks EFQMi mudelis. Selleks, et sidusrühmi kaasata on vaja tuvastada oma peamiste sidusrühmade spetsiifilised tüübid ja kategooriad. Tuleb teada nende vajadusi ja ootusi. Sidusrühmad tuleb kaasata strateegia väljatöötamisse ja säästva väärtuse loomisesse ning nende panust tunnustada. Organisatsioon peab ehitama, hoidma ja edasi arendama suhteid sidusrühmadega tuginedes läbipaistvusele, vastutusele, eetilisele käitumisele ja usaldusele.

Sidusrühmadega koos töötades tuleb arendada ühist arusaama ja keskenduda ÜRO säästva arengu eesmärkidele ja ambitsioonidele, et neist innustust saada. Ettevõtte peab koguma peamistele sidusrühmadele sobivaid arusaamu, selle asemel, et oodata nende kontakti loomist. (EFQM Model: 16)

Järgmiseks kriteeriumiks on jätkusuutliku väärtuste loomine. See on oluline, et saavutada pikaldane edu ja rahaline tugevus. Selgelt sõnastatud eesmärk koos strateegiaga määrab ära, kellele väärtust luuakse. Klientide vajadused võivad ajas muutuda ja seetõttu on toodete muutmiseks ja parendamiseks oluline koguda tagasisidet ja seda analüüsida. (EFQM Model: 18)

Edukaks saamiseks või selle püsimiseks on ettevõttel vaja jätkata oma praeguse äritegevuse haldamist ja organisatsiooni siseseid ja väliseid muutusi tuleb osata paralleelselt juhtida. Peamised elemendid selleks on innovatsioon, tehnoloogia, andmete, teabe ja teadmiste kasvav tähtsus ning varade ja ressursside fokuseeritud kasutamine.(EFQM Model: 19)

Sidusrühmade arusaamise kriteerium keskendub tulemustele, mis põhinevad tagasisidel nende isikliku kogemuse kohta suheldes organisatsiooniga. Selliseid andmeid saab erinevatest allikatest: fookusgruppidest, hinnangutest, ajakirjandusest, sotsiaalmeediast,

väline tunnustamine, propageerimine, struktureeritud ülevaatekoosolekud, investorite aruanded, komplimendid, samas ka kaebused ja üleüldine kliendi tagasiside. Kõik selline info kujundab ettevõtte maine. (EFQM Model: 22)

Viimase kriteeriumina EFQM mudelis on välja toodud strateegiline ja operatiivne tulemuslikkus, mis keskendub eesmärgi täitmisele, strateegia ellu viimisele ja jätkusuutliku väärtuse loomisele. Neid tulemusi kasutab organisatsioon üldise tulemuslikkuse jälgimiseks, mõistmiseks ja parandamiseks.(EFQM Model: 26)

1.2.2 Kvaliteedijuhtimissüsteemi standardid

Paljud ettevõtted on sunnitud juhtimise efektiivsuse suurendamiseks investeerima ressursse, kuna konkurentsivõime on maailmas suurenenud. Selletõttu mängivad ka standardid tähtsat rolli.(Aba, Badar 2013: 42) Standardid said alguse sellest, kui tekkis vajadus ettevõtetele koostööd teha. Selleks et masinate osad oleks vahetatavad oli vaja toodete mõõte ühtlustada. Samuti tuli määrata nõuded toodete materjalide osas ja eesmärk oli nende tagamine. Sellest tulenevalt peeti kvaliteetseks vaid neid tooteid ja materjale, mis vastasid nõuetele.(Levald 2006:37)

Kõige esimesteks standardisüsteemiks maailmas olid DIN ehk Deutsche Industrienormen ja BS ehk British Standards. Kui DIN peakorter hävines ja süsteemi töö lakkas, siis loodi 1947. aastal Rahvusvaheline Standardiseerimise organisatsioon ehk International Standardisation Organisation (ISO). Sõna ISO on kasutatav kõigis keeltes ühtmoodi ja tuleneb kreeka keelsest sõnast “isos”, mis tähendab “võrdne”. (Levald 20014: 38-39) ISO sai alguse Šveitsis Genfis. Eesmärgiks oli välja töötada tööstuslikud ja kvaliteedistandardid disainis, arenduses, tootmises, paigaldamises ja teeninduses. (Aba, Badar 2013: 42) Tänapäeval kuulub ISO koosseisu igast riigist kõige enam tunnustatud organisatsioon. Eestis on selleks organisatsiooniks Eesti Standardikeskus (EVS).(Levald 20014: 39)

ISO 9000 standardite seeria ilmus 1987. aastal ja selle eesmärgiks on organisatsioonis tõsta juhtimise taset. Esmalt peeti seda oluliseks tööstuses, kuid pideva arendamise käigus on kasutusala suurenenud.(Levald 2006: 78-79) Standardid ei piirdu ainult toodete ja teenustega, vaid neid mugavdatakse kõikide protsesside suhtes ja seetõttu on need kasutatavad tootmis ja teenindusorganisatsioonides. (Aba, Badar 2013: 42)

Kvaliteedijuhtimissüsteem on üks viisidest, kuidas määratleda klientide ja teiste tööga seotud isikute nõudeid. Kvaliteedijuhtimissüsteemiga tegeleb ISO 9001 standard. Teised standardid nagu näiteks ISO 14001 tegeleb juhtimissüsteemiga ja ISO45001 keskendub töötervishoiu ja tööohutusele.(Reaping the benefits....:3)

Nagu ees pool mainitud, siis ISO 9000 seeria andis kvaliteedijuhtimisele uudse sisu ja põhiobjektiks muutus kvaliteedijuhtimises ettevõtte juhtimissüsteem.

ISO9000 on standardite seeria kirjeldaja, mis sätestab selle, et saavutada tõhus kvaliteedijuhtimine ja keskkonnajuhtimissüsteem. Need on kodeeritud, kontrollitavad ja lihtsasti kohandav. (Aba, Badar 2013: 42)

ISO 9000 eeliseks peetakse seda, et see loob kvaliteedisüsteemi, mis aitab kõrvaldada vigu ja samas ka säästab raha ümbertöötamise arvelt. ISO näitab rahvusvahelist kvaliteedi tunnustatust ning seetõttu loob ka turunduslike eeliseid. Laiemalt, kaks kõige suuremat eelist on tootlikkuse kasv ja välisturgudele juurdepääs.(Aba, Badar 2013: 44)

On välja toodud erinevaid põhjused, miks ettevõtted rakendavad ISO 9000 standardite seeriat: suurl klientide surve, vähendamaks esmakordset läbikukkumist, vähendada klientide nõuete kulusid, saada asjad korda esimesel korral, parandada klientidele pakutavat teenust, suurendada konkurentsivõimet ja säilitada olemasolevad kliendid.(Aba, Badar 2013: 44)

ISO9001 juurutamise põhjusteks on välja toodud kvaliteedi pidev kontroll, tänu millele saavad tippjuhid teavet protsesside toimivuse kohta ja keskmistest kõrvalekalletest. Sel moel saab jooksvalt infot defektidest ning ettevõtte saab kasutusele võtta parandusmeetmed. Analüüsides tekkepõhjuseid, saab määratleda ka ennetavaid meetmeid. Tegeledes ennetavate meetmetega on võimalik vähendada defektide arvu ettevõttes. Samuti märgates vigu varem on võimalik teha parandusi madalama hinnaga. Oluliseks peetakse ka protsesside dokumenteerimist, mis teeb uuel töötajal jälgimise lihtsamaks ja tagab selle, et töö tehakse kohe alguses õigesti. Nõuetele mittevastavaid tooteid on vähem, tänu millele on madalamad tootmiskulud.(Priode 2012: 1468-1469)

ISO standardiseerimisega võib alt minna, kui keskendutakse vaid sertifitseerimisele. Standardite pikaajaline tõhusus ei tugine vaid nõuetel ja sisul, vaid nende rakendamisel ja vastuvõtmisel ettevõtte poolt. Edukuse võti seisneb selles, kui põhjalikuks ettevõtte nõuetega

läheb. Täites vaid miinimumnõuded, ei suudeta standardite täielikku potentsiaali ära kasutada ja suure tõenäosusega ebaõnnestutakse.(Gotzamani, Tsiotras 2001: 1329)

ISO 9001:2015 standard toob välja kvaliteedijuhtimise põhimõtted (Kvaliteedijuhtimissüsteemid..2015.: 9-16):

1. kliendikesksus;
2. eestvedamine;
3. inimeste kaasamine;
4. protsessikeskne lähenemine;
5. parendamine;
6. tõenduspõhiste otsuste tegemine;
7. suhete juhtimine.

Organisatsioon saavutab edu, kui kvaliteedijuhtimine keskendub kliendile. Seades eesmärgiks nende nõuete täitmise või ületades kliendi ootused. Tuleb hoida kliente ja luua usaldus. Kliendiga koostöös on võimalus mõista neid paremini, mis omakorda toob ettevõttele kasu. Peamiste hüvedena saab välja tuua klientide rahulolu, suurema väärtuse pakkumine, kliendi usaldus, kordusostud, ettevõtte parem maine, suurem klientuur, rohkem tulu ja turuosa suurenemine.(Kvaliteedijuhtimissüsteemid..2015.: 9) Klientide enesekindluse säilitamine, et nende tulevased vajadused on ülitähtsad (ISO 9001:2015: 4).

Nagu eespool mainitud, siis ka ISO 9000:2015 standard on välja toonud ühtsuse ja inimeste kaasamise, mis aitab ettevõttel oma strateegiad, protsessid, ressursid paika panna, et saavutada eesmärk. Selleks on võimalusi mitmeid: tutvustada kogu organisatsioonile missiooni, visiooni ja strateegiat, anda töötajatele piisavalt võimu, vajaliku ressursi ja tagada koolitused. Tekitada ettevõttes kord, mis põhineks aususel ja usaldusel. (Kvaliteedijuhtimissüsteemid..2015.: 10) Ühtse suuna loomine on oluline ka seetõttu, et kõik organisatsiooni töötajad mõistaksid, mille poole püüeldakse (ISO 9001:2015: 4)Väärtuste loomisel on oluline ettevõtte kõikidel tasanditel pädevad inimesed. Austades, tunnustades ja suurendades töötajate kompetentsust on lihtsam kaasata protsessidesse. (Kvaliteedijuhtimissüsteemid..2015.: 11)

Järjepidavamad tulemused saavutatakse, kui tegevusi mõistetakse protsessidena. Oluline on, et tegevused oleksid omavahel seotud ning toimiks ühtse süsteemina.(ISO 9001:2015: 4)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi võib nimetada protsesside kogumiks, kus eesmärgid on määratletud saavutamiseks vajalikud tegevused.(Kvaliteedijuhtimissüsteemid...2015: 12)

Personali kvaliteet mängib suurt rolli ettevõtte kvaliteedis. Selleks et saavutada organisatsiooni pidev parendamine, on vaja tõsta töötajate kvaliteeti (Lõhmus, Simson, Vigla 2002: 18). Parendamisele tuleb keskenduda, et organisatsioon suudaks hoida tulemusi, osata näha uusi võimalusi ja tulla toime muutustega, mis on tingitud välis- või sisekeskkonnast (Kvaliteedijuhtimissüsteemid...2015:13).

Otsuste tegemine on ettevõttes alati keerukas protsess, kuid tulemusi annab see, kui otsused on tehtud analüüsilt. (ISO 2009:2015: 4) Tuleb kasutada õigeid meetodeid, tugineda kogemustele, analüüsida andmeid ja anda hinnang. (Kvaliteedijuhtimissüsteemid...2015:14)

Viimase põhimõttena on välja toodud suhete juhtimine. Seda peetakse oluliseks, et huvipooltel tekiks ühtne arusaam väärtustest ja eesmärkidest, luua juurde väärtust huvipooltele ja tagada hea tarneahel.(Kvaliteedijuhtimissüsteemid...2015:16)

ISO 9001 kvaliteedijuhtimise standardit peetakse kvaliteedijuhtimissüsteemi aluseks, mis on rakendatav igas ettevõttes. Määratlemise aluseks kasutatakse töötajate arvu, tegevusvaldkonda, omandivormi kui ka asutamiskapitali suurust.(Jagomägi 2009: 56)

ISO standarditest saab juhiseid, et muuta organisatsiooni töö paremaks ja sujuvamaks. Selleks et organisatsioonis toimingud sujuks kergesti on oluline osa dokumentatsioonil.

Dokumentatsiooni vormistamise nõuded toob välja ISO 10013 standard. See on abiks dokumenteeritud teabe väljatöötamiseks ja kasutamiseks, mis omakorda toetab kvaliteedijuhtimissüsteemi.(Meskovska)

Nagu öeldud, siis sertifikaat on vabatahtlik, kuid annab ettevõttele kindlustunde, et tegevus vastavas valdkonnas on väga hoolikalt läbimõeldud. ISO sertifikaat aitab riske ette näha ja koostatud tegevuskava on abiks kriitilistes olukordades. Samuti näitab see huvigruppidele, et ettevõtte järgib häid juhtimistavasid. (Alvela 2006)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi standard ISO 9001 aitab ettevõttel sõnastada üldist konteksti, määratleda keda töö mõjutab, mida teilt oodatakse, formuleerida eesmärgi ning avastada uued äri võimalused. Äritegevust suurendada või võita uusi kliente, siis tuleb seada kliendid esikohale, vastata nende vajadustele ja ületada nende ootused. Kõik protsessid peavad olema

ettevõttes arusaadavad, kuna see vähendab sisekulusid, aga suurendab tootlikkust. Oma tegevus tuleb korraldada seaduspäraselt, jälgides regulatiivseid nõudeid ja käsitledes riske, mis tegevusega võivad kaasneda. (ISO 9001:2015:3)

Sertifitseeritud ettevõtete andmebaasist leiab, et Eestis on 02.05.2021. aasta seisuga ISO 9000:2015 sertifikaat 1153 ettevõttel. Antud andmebaasi uuendatakse iga kuu lõpus. (Eesti Kvaliteediühing)

Ülemaailmsel akrediteeritud sertifitseerimisvõrgust leiab, et akrediteerimis asutusi on 69, sertifitseerimisasutusi 1140 ja sertifikaate on 482 310. (Global accredited...)

ISO 9001:2015 standardis on välja toodud nõuded ettevõtetele sõltumata tema suurusest, tüübist või pakutavatest toodetest/teenustest (Kvaliteedijuhtimissüsteem...2015:15-41)

- 1. Organisatsiooni kontekstist tulenev nõue** – Ettevõtte ülesanne on määrata kindlaks eesmärgi ja strateegilise suundumuse seisukohalt organisatsiooni sisesed ja välised tegurid, mis mõjutavad kvaliteedisüsteemi kavatsetud tulemust. Sisemiste tegurite all mõeldakse organisatsiooni väärtusi, kultuuri, teadmisi ja tulemuslikkust. Välimisteks teguriteks on õigus-, tehnoloogiline-, konkurentsi-, turu- jms keskkond. Lisaks on oluline mõista huvipoolte vajadusi ja ootusi. Kvaliteedijuhtimisesüsteemile tuleb luua piirid ja käsitusala tuleb dokumenteerida. Lisaks kuulub organisatsiooni konteksti alla ka kvaliteedijuhtimissüsteem ja protsessid, mida tuleb järjepidevalt parendada. Organisatsioon peab teadma, mis on kvaliteedijuhtimissüsteemi protsessid ja kuidas neid rakendada.
- 2. Eestvedamine** – Juhtkonna ülesanne on kvaliteedijuhtimissüsteemi eest vedada ja olla pühendunud. Näiteks peab tagama kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtted, mis oleks kooskõlas ettevõtte konteksti ja suundumusega. Kvaliteedijuhtimissüsteemi mõjususe suurendamiseks on oluline kaasata, suunata ja toetada isikuid. Kliendikesksuse osas tuleb teada riske, samas ka võimalusi, mis mõjutavad teenust. Suutlikkust klientide rahulolu suurendada. Kvaliteedi eesmärki täitva raamistiku loomine on samuti eestvedamise üks põhipunkte. Samuti kogu info kättesaadavus ja dokumenteerimine. Kohustused, volitused ja rollid tuleb ettevõttes kindlaks teha ja need peavad olema mõistetavad.
- 3. Planeerimine** – Ettevõtte tegevus peab olema suunatud riskide ja võimaluste käsitlemisele tagamaks, et kvaliteedijuhtimissüsteem saavutaks plaanitud tulemused. Kvaliteedialaste eesmärkida saavutamiseks on vaja esitada küsimused: mida tegema

hakatakse? Milliseid ressursse on vaja? Kes vastutab? Millal tegevus lõpetatakse? Kuidas tulemusi hinnatakse? Kvaliteedijuhtimissüsteemi eesmärgid peavad olema kooskõlas põhimõtetega. Kui kvaliteedijuhtimissüsteemis tehakse muudatusi, siis tuleb need teha plaanipäraselt. Tuleb lähtuda muudatuste eesmärgist ja võimalikest tagajärgedest. Samuti peab olema kvaliteedialased eesmärgid dokumenteeritud.

4. **Tugi** – Organisatsioonil on ülesanne kindlaks määrata ja eraldada ressursid kvaliteedijuhtimissüsteemi jaoks. Lisaks on vaja inimesi, kes aitaksid protsessi juhtida. Ja selleks et oleks võimalik midagi juhtida on vaja infrastruktuuri, et protsessid saaksid toimida ja teenuse vastavus saavutada. Nendeks võib olla näiteks hooned, seadmed, infotehnoloogia vms. Keskkonna leidmine ja selle hoidmine on samuti oluline, et teenuse vastavus saavutada. Selleks võivad olla nii psühholoogilised, sotsiaalsed kui ka füüsilised. Tugi punktina tuuakse välja ka püsikontroll. Protsesside toimimiseks on vajalik teadmus, mis on näiteks kogemustel või ebaõnnestumistel põhinev. Teadmusi võib saada ka klientidelt, partneritelt, konverentsidelt vms. Tugi punktina tuuakse välja ka töötajate kompetentsus, mida ettevõtte peavad tagama. Oluline on, et oleks vastav haridus, läbitud koolitused või vastav kogemus antud töös. Organisatsioonis töötavad isikud peavad olema teadlikud kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtetest ja see teave peab olema dokumenteeritud.
5. **Toimimine** – Selleks et organisatsioon toimiks, on vaja planeerida protsesse ja siis need ellu viima. Teenusele on vaja määrata nõuded ja lisaks vaja ressursse, et nõuded oleks vastavuses teenusega. Dokumenteeritud peab olema vastav info nii nõuete kui ka protsesside osas, et süsteem vastaks kavandatule. Peab olema infovahetus kliendiga, lepingud, päringud ja tagasiside. Toodete ja teenuste kavandamine ja arendamine peab olema planeeritud. Toimimise üheks aspektiks on ka teave jagamine välistele tarnijatele, et nõuded oleksid täidetud. Lisaks tuleb osata ohjata teenindus ja tootmiskorraldust.
6. **Tulemuslikkuse hindamine** – Organisatsioonile on oluline tulemusi hinnata, et tegevust saaks parendada. Seda on võimalik läbi viia analüüside või ka seire näol. Jälgides klientide tagasisidet, viia läbi kliendiuuringuid, kohtumised klientidega, viies läbi siseauditit jms. Organisatsiooni juhtkond peab üle vaatama aeg-ajalt kvaliteedijuhtimissüsteemi ja selle vastavuse ettevõtte strateegilise suunaga.
7. **Parendamine** – Klientide vajaduste täitmiseks on vaja ettevõttel määrata parendamisvõimalused ja rakendada erinevaid meetmeid. Näiteks järjepidev

parandamine, korrigeerivad tegevused, innovatsiooni jms. Kui organisatsioonis esineb kaebusi, siis sellele tuleb reageerida ja rakendada vastavad meetmed, et parendused sisse viia. Oluline on hinnata põhjuseid, miks see tekkis ja suunata tegevus selliselt, et rohkem vigu ei tekiks. Sellistel juhtudel tuleb dokumenteerida mittevastavus, et see oleks tõendiks.

Kvaliteedijuhtimissüsteem, mis põhineb ISO standardil annab ettevõttele raamistiku, kuidas protsesse kaardistada, sertifikaat tekitab kindlustunde kvaliteeditasemest. EFQMi mudelile keskendunud kvaliteedijuhtimissüsteem aitab ettevõttel saavutada õige suund täiuslikkuse poole. Tegutsedes mõtestatult, luues missioon ja visioon selle täitmiseks. EFQM paneb rõhku ettevõtte sisesele kommunikatsioonile ja on fokusseeritud sidusrühmade rahulolule.

Nii ISO standard kui EFQM ühilduvad ja täiendavad teineteist. Mõlema peamiseks eesmärgiks on tulemusliku ja tõhusa juhtimise saavutamine, kuid samas on neil tunnuseid mis muudab nad erinevaks. Põhiline erinevus on hindamise ja auditi protsesside osas. EFQM keskendub tipptaseme otsimisele, kuid ISO:9001 standard kvaliteedi tagamisele. ISO:9001 on suunatud aspektidele, mis mõjutavad teenuse või toote kvaliteeti. (Rodríguez-Mantilla jt 2020: 1)

Järgnevalt on tabelis 1. võrdlusena välja toodud EFQMi põhinõuded ja ISO standardist tulenevad nõuded, nende põhimõtted ja struktuur.

Tabel 1. EFQMi mudeli ja ISO standardi võrdlus (EFQM Model, Kvaliteedijuhtimissüsteem...2015:15-41)

	EFQM mudel	ISO standard
Põhimõtted	Missiooni, visiooni ja struktuuri määratlemine	Kliendikesksus
	Väärtuste ja normide loomine, juhtide inspireerimine	Eestvedamine
	Ehitada, hoida ja arendada suhteid sidusrühmadega	Inimeste kaasamine
	Tuleb keskenduda ÜRO säästvaarengu eesmärkidele, jätkusuutlikkuse arendamine	Protsessikeskne lähenemine
	Parendus ja innovatsioonikultuuri arendamine	Parendamine
	Organisatsiooni siseste ja väliste muutuste oskuslik juhtimine	Tõendus põhiste otsuste juhtimine
	Tagasisidele keskendudes parendada ettevõtet	Suhete juhtimine
Struktuur	Enesehindamine, juhtimine, arendamine mudeli abil	Nõuete abil ettevõtte vastavusse viimine
Kriteeriumid ja nõuded, mida jälgida	Määratletud organisatsiooni missioon, visioon ja struktuur	Organisatsiooni konteksti väljatoomine
	Organisatsioonikultuur ja eestvedamine	Juhtimisele tähelepanu pöörata ja sellele pühenduda
	Sidusrühmade kaasamine	Planeeritud tegevus, keskendunud riskidele ja võimalustele
	Jätkusuutliku väärtuse loomine	Ressurssidele suunatud tegevus, infrastruktuuri loomine
	Tulemuslik toimimine ja transformatsioon	Toimimine, jätkusuutlikkus ja protsesside juhtimine
	Sidusrühmade arusaamise kriteerium	Tulemuslikkuse hindamine
	Strateegiline ja operatiivne tulemuslikkus	Parendus

EFQMi põhiline rõhk on innovatsioonil, paindlikkusel ja võrdlusanalüüsidel. Tegevus on suunatud äritegevuse tulemustele. Koos toimides on ISO 9001 abiks EFQMi mudeli parema tulemuse saavutamisel. (Fonseca 2015: 86)

2. UURIMISMETOODIKA JA VALIM

2.1 Uurimistöö metoodika

Autor kasutas uurimismeetodina poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte juhiga ja tarkvara juhtivspetsialistiga ning viis läbi dokumendianalüüsi.

Autor analüüsis töö käigus erinevaid kvaliteediga seonduvaid dokumente: sisekorraeskiri, töötajate juhenddokumendid, juhendvideod, töötajate tagasisideküsitlus, konfidentsiaalsuslepingut, riskianalüüsi ja arvutikasutamise juhendit. Dokumendianalüüsi viidi läbi, et saada ülevaade, milline on organisatsiooni kvaliteedijuhtimise hetkeseis dokumenteeritult ning võrrelda seda ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuete ja EFQMi mudeli kriteeriumidega.

Autor viis intervjuud läbi aprill ja mai 2021. aastal. Küsimused olid ettevalmistatud ja intervjuu käigus oli võimalus esitada täiendavaid küsimusi antud teema kohta. Intervjuu struktuur esitatud Lisas 1. Autor intervjueeris ettevõtte juhti, kes on otseselt vastutav kogu ettevõtte ja kvaliteedijuhtimissüsteemiga seotud protsesside eest. Näiteks uute töötajate värbamine, töötajate koolitamine, arenguvestluste läbiviimine, töötajate motiveerimine, klientidega suhtlemine, klientide vajaduste ja ootuste väljaselgitamine jms. Lisaks intervjueeriti andmetöötluste ja tarkvara juhtivspetsialisti, kes teeb klientidega tihedalt koostööd ja kelle alluvuses on raamatupidaja assistendid. Intervjuu käigus saadi teada tema kui töötaja nägemus kvaliteedijuhtimissüsteemist.

Ettevõttes puudub personalispetsialist ning antuid töid teeb juht või juhiabi ning klientidega suhtlemisel ja nõustamisel on abiks ka andmetöötluste tarkvara juhtivspetsialist. Intervjuu juhiga toimus video teel ja kestis kokku 3h ja 40 minutit, tarkvara juhtivspetsialistiga toimus telefoni teel ja kestis kokku 150 minutit. Autor tegi intervjuu käigus kirjalikke märkmeid ja tulemused esitas refereerituna intervjuust.

2.2 Uuritava ettevõtte ja selles rakendatava kvaliteedijuhtimissüsteemi lühitutvustus

Amello Raamatupidamisteenused on alguse saanud 1999. aastal, kui avati esimene kontor Tallinnas. Toona alustas ettevõtteoma tegevust Amello Grupp OÜ nime all. Ettevõtte tegeleb raamatupidamisteenuse pakkumisega erinevate tegevusvaldkondadega ettevõtetele. Tegemist on väikeettevõttega, kes annab tööd 17 inimesele. Nendest 3 töötavad püsivalt kodukontoris ja 14 kontoris. 21 aasta jooksul on kogutud hulgaliselt kogemusi, et pakkuda teenust enam kui 170 ettevõttele.(Amello)

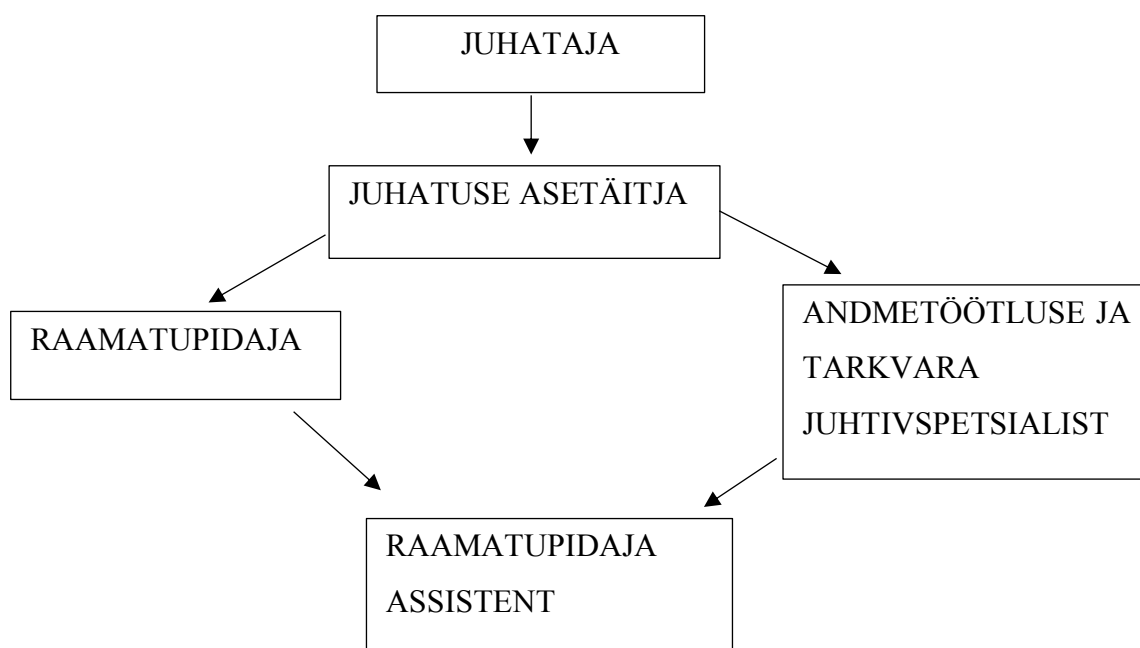
Ettevõtted, kellele teenust pakutakse tegelevad erinevates valdkondades:

- meditsiin
- ehitus
- tootlustus
- puhastusteenus
- tolliteenus
- infotehnoloogia
- meelelahutus
- energeetika

Ettevõtte peamiseks tegevusalaks on raamatupidamisteenuse osutamine äriühingutele. Nendeks tegevusteks on näiteks dokumentide käsitus, sisestamine raamatupidamise programmi, deklaratsioonide esitamine, aastaaruannete tegemine, arhiveerimine jms, mis on seotud otseselt raamatupidamisega. Koostööpartnerite abiga pakutakse oma klientidele ka õigusala abi nii maksunduse, töö-, äri- ja võlaõigus küsimustes. Erinevate audiitoritega ja audiitorettevõtetega koostöös pakutakse ettevõtetele audiitorteenuseid, mille teostamine on paljudele ettevõtetele kohustuslik ja tuleneb otseselt seadusest. See annab kindlustunde, et teenusepakkuja teostanud raamatupidamise korrektselt ning suurendab usaldusväarsust nii ettevõtte kui tema poolt koostatud finantsaruannete suhtes. Amello Raamatupidamisteenused OÜ pakub lisaks raamatupidamisteenusele veel äri- ja tööprotsesside nõustamist ning nende protsesside kaardistamist eesmärgil koondada andmed majandustarkvaras sellisel kujul, mis annab ettevõtte juhtkonnale parima valiku aruandluse juhtimisotsuste tegemisel. Kliente abistatakse projektiarvestuses, laoarvestuses, inventuuride tegemisel, puhkuste asendamisel, tehakse videojuhendeid majandustarkvara

kasutamiseks, koostatakse konsolideeritud aruandeid ning ollakse valmis pakkuma raamatupidamise algkoolitusi väike- ja mikroettevõtetele.(Amello)

Ettevõttes on järgnevad ametikohad: raamatupidaja, sekretär-raamatupidaja, raamatupidaja assistent, juhatuse asetäitja ja andmetöötluste ja tarkvara juhtivspetsialist (joonis 6.). Kõigil neil ametikohtadel on tööprotsessijuhendid, kus on kirjeldatud tööülesanded ja selgitatud, kuidas tööülesandeid täita. Selliseid juhendeid on nii videokujul, dokumendiformaadis kui ka excelis. Ettevõttel puuduvad ametikohad nagu personalispetsialist, turundus- või majandusspetsialist, siis nende valdkondadega tegeleb ka juht või juhi asetäitja.



Joonis 6. Amello Raamatupidamisteenused OÜ struktuur (autori koostatud)

Jooniselt on näha, et raamatupidaja assistent allub nii raamatupidajale kui ka andmetöötluste ja tarkvara juhtivspetsialistile. Raamatupidaja ja andmetöötluste ja tarkvara juhtivspetsialist alluvad juhatuse asetäitjale ja juhatuse asetäitja ettevõtte juhile. Algusaastatel oli kaadrivahetus sagedasem, kuid nüüdseks on töötajaskond muutunud stabiilsemaks ning mitmed töötajad on tänaseks töötanud ettevõttes üle 10 aasta. Keskmiselt töötab ettevõttes töötaja 5 üle aasta, mis näitab kaadri stabiilsust ja toetab ettevõtte töötajate professionaalsuse kasvu, mis antud valdkonnas kasvab läbi pikaajalise töökogemuse.

Ettevõtte tegevused ja tööprotsessid luuakse pidevalt muutuv keskkonnas ja uute nõudmiste juures. Sealjuures väärtustab ta oma kliente ja töötajaid.

Amello Raamatupidamisteenuste väärtused on järgmised:

- Koostööle suunatud – kliendi abistamine on prioriteet, eesmärgiks on tagada lihtne ja mugav raamatupidamine, pühendudes meeskondlikule tööle.
- Kaasaegne – Lähtutakse kliendi vajadustest ja ollakse uuendustele orienteeritud. Tööd kasutatakse kaasaegseid programme, eelistatakse e-lahendusi ja pakutakse digitaalset raamatupidamist.
- Usaldusväärne – Tööle ollakse pühendunud ja kliendile ustavad. Oluliseks peetakse konfidentsiaalsust. Korrekse töö tagavad koolitatud raamatupidajad, kellel on kogemuste pagas suur.
- Hooliv – Õnnelik töötaja on ettevõtte vara. Töökeskkond on töötaja- ja peresõbralik. Väärtustatakse rohelist mõttelaadi ja toetatakse töötajaid uute väljakutsete vastuvõtmisel.

Töö korraldusliku poole pealt on ettevõttes koostatud töösisekorraeeskiri. Selles dokumendis on välja toodud üldine reeglistik. Dokumendis leiab käsitlust tööaeg, arvuti ja arvutivõrgu kasutamise kord, konfidentsiaalsuse info, tööruumide kasutamine, puhkused ja struktuur. Lisaks on dokumentidest arvutikasutamise juhend, mis sisaldab sülearvutite kasutamise reegleid. Näiteks tuleb sülearvutisse sisenemisel kaitsta parooliga, mitte jätta sülearvutit valveta ega kasutada arvutit töövälisel otstarbel. Konfidentsiaalse info töötlemisel peab ekraan olema paigutatud nii, et kolmandatele isikutele ei oleks ekraanilt info nähtav. Konfidentsiaalsuslepingu eesmärgiks on ettevõtte ja tema klientide ärisaladuste hoidmine.

Ettevõtte juhiga läbiviidud intervjuust selgus praegune olukord seoses kvaliteediga, selle juhtimisega ja kvaliteedijuhtimissüsteemiga. Kvaliteet on ettevõttes olnud väga olulisel kohal, kuid standardeid ja mudeleid kasutusele ei ole võetud. Juhi hinnangul on tegutsetud siiani sisetunde järgi, mis õige ja mis vale. Ettevõtte eesmärk ei ole pelgalt raamatupidamisteenuse pakkumine, vaid selgitada välja kliendi soovid, vajadused ja eripärad ning neist lähtuvalt kujundada tööprotsess. Lisaks toob juht välja hea töökeskkonna olemasolu. Raamatupidamine on üksluine ja stressirohke töö, mistõttu on oht kaadrivahetusele suur. Aastaid tagasi oli tööjõu voolavus suurem, kuid praeguseks on saavutatud olukord, kus töötajad on püsivamad ja rahulolevamad. Infot rahulolu kohta on saadud vestluste ja rahulolu-uuringute põhjal.

Kliendi seisukohalt on oluline olla usaldusväärne, pakkuda professionaalset teenust, olla innovaatiline, pakkuda kaasaegseid lahendusi ja mööda ei saa vaadata ka hinna ning

kvaliteedi suhtest, mis peab olema paigas. Probleemse kohana tuuakse välja teenuse hind. Teenust pakutakse väga kvaliteetsel tasemel, kuid hind kipub võrreldes teistega jääma madalaks. Selle kohast tagasisidet on saadud muuhulgas klientidelt. Näiteks on olnud ka olukordi, kui klient lahkub, kuid naaseb uuesti mõne aja pärast, sest pole mujalt saadud teenusega rahul. Olulise kvaliteedipunktina tõi juht välja ka majandustegevuse näitajad, mis on aastatega läinud paremaks. (Ollema 2021)

2.3 Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs ettevõttes Amello raamatupidamisteenused OÜ

2.3.1 Ettevõtte vastavus ISO standardi nõuetele

Käesoleva töö teoreetilises osas käsitles autor ISO 9000:2015 standardist tulenevaid nõudeid ja EFQMi mudeli kriteeriumeid. Järgnevalt annab autor, tuginedes intervjuudest saadud infole, ülevaate läbi viidud uuringust ja selle tulemustest. Uuringu käigus võrdles autor ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi hetkeseisu ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuete ja EFQMi kriteeriumidega.

Organisatsiooni konteksti välja toomine

Huvipoolte vajaduste ja ootuste määratlemisega Amellos tegeletakse, kuid selle alast dokumentatsiooni ei peeta. Töötajate vajadused ja heaolu on ettevõttele tähtis. Eesmärgiks on töötajatele pakkuda mugav töökeskkond, olla rohelise mõtteviisi kandjad ja peresõbralik töopakkuja. Selleks et töötaja tunneks end hästi, on loodud meeldiv töökeskkond. Töötajate töögraafik on suures osas paindlik ja töötingimused on head. Olemas on kontoriruum, kus on nii puhkamiseks diivan ja pisike kööginurk. Töötajad on varustatud töövahenditega ja võimaldatakse tööd teha ka kodukontoris ehk tööd on võimalik teha ükskõik mis linnas või riigis, vajalik on internetiühendus. Tervislikku mõttelaadi peetakse oluliseks. Sellest tulenevalt koostatakse tabelleid töötajate aktiivsuse kohta. Sinna saab märkida igapäevased sammud, tehtud trennid ja kulutatud kalorid, mis on hea viis üksteist motiveerida liikuma. Töötajate arvamuste kohta saadakse infot tagasisideküsitlustest või arenguveestlustest juhiga. (Ollema 2021)

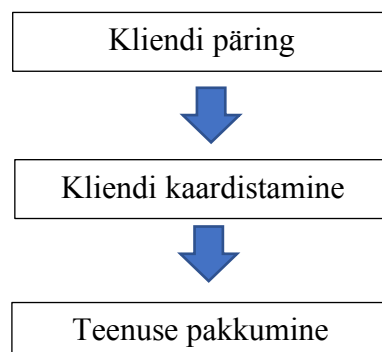
Amellos on paika pandud ettevõtte väärtused, mida peetakse oluliseks ja mille nimel tehakse tööd. Väärtused on välja toodud ettevõtte kodulehel. Oma tööd tehakse seaduspäraselt,

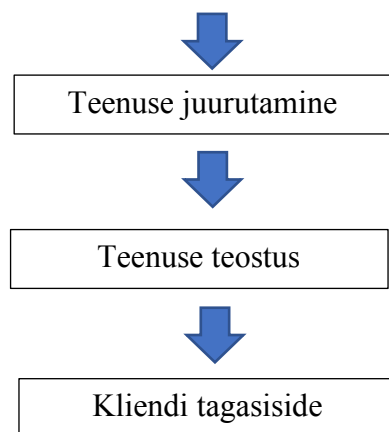
juhindudes küberturvalisuse seadusest, andmekaitseadusest, rahapesuseadusest, lisaks töötervishoiu ja tööohutuseadusest. Organisatsiooni toimimiseks on loodud ettevõttes sisekorraeeskiri, mis reglementeerib üldise töökorralduse. Koostööd tehakse erinevate majandustarkvarade arendajate, Maksumaksjate Liidu, advokaadibüroo ja IT-alase partneriga. Ollema 2021)

Klientide vajadusi ja ootusi võib nimetada esmatähtsaks, kuna ettevõtte peamine eesmärk on siiski kvaliteetse teenuse pakkumine. Kliendi suhtlemisel on järgnevad märksõnad:

- usaldusväärsus – Kliendi ja ettevõtte suhtlus põhineb usaldusel. Klient saab raamatupidajat ja juhilt usaldusväärset infot. See tekitab kindlustunde nii kliendile kui ka ettevõttele;
- professionaalsus - Teenus, mida osutatakse on heal tasemel, töötajad on pädevad oma tööülesannetes ja vastutavad oma töö eest;
- innovaatus - Pakkuda kliendile uusi lahendusi või vaatenurki, et pakkuda veelgi paremat teenust või protsessi loomist;
- kaasaegsed lahendused – Tutvustada uusi programme ja võimalusi, mis aitaks kliendi vajadusi paremini realiseerida;
- hinna ning kvaliteedi suhe – Hind kujuneb vastavalt tööle. Selleks et kvaliteetset teenust pakkuda, on vaja ka kujundada vastav hind.

Uute klientide puhul määratakse kliendi vajadused ja kaardistatakse klient. Üldiselt nõudeid ei dokumenteerita, vaid see toimub suuliselt või on taas esitatavas vormis leitav meilivahetusest. Mõistmaks klienti ja tema vajadusi paremini, siis käiakse ka ettevõttes koha peal. Tutvutakse töökorraldusega, milline on laajuhtimine, milliseid programme vajatakse ja mida oodatakse raamatupidamisfirmalt. Tihti peale kliendid annavad infot firma suuruse ja töötajate arvu kohta ning soovivad teenuse hinda teada, kuid tegelikkuses tuleb teha suurem taustauuring, et mõista ettevõtte vajadusi paremini.(Moisto 2021) Järgnevalt on kirjeldatud joonisel 7. tööprotsessi ettevõttes Amello Raamatupidamisteenused OÜ.





Joonis 7. Tööprotsessi kirjeldus ettevõttes (autori koostatud)

Kogu protsess saab alguse kliendi päringust sooviga saada raamatupidamisteenust. Sellele järgneb kliendi taustauuring, et teada saada, mis ettevõttega tegu, kas on käibemaksukohustuslane, tegutsemisvaldkond jms info, mis on avalikult kättesaadav. Edasi võetakse kliendiga ühendust, et välja selgitada vajadused ja ootused ehk kaardistatakse klient. Tehakse hinnapakumine, mis sõltub väga paljudest teguritest. Näiteks kui palju hakkab kuluma antud ettevõttele aega, kui suures osas on töö automatiseeritud, mis aruandeid on vaja, dokumentide maht jms. Olenevalt kliendist toimub lepingu sõlmimine: lihtsama kliendi puhul lepib lepingutingimustes kokku e-maili teel, keerukama puhul toimub kohtumine, et selgitada välja detailsemalt kliendi nõuded. (Moisto 2021)

Järgmiseks toimub teenuse juurutamine, mis keerulisemate klientide puhul võib kujuneda ajamahukaks ja kesta kuid. Teenuse juurutamise etapis tegelevad kliendi raamatupidamisega andmetöötluse ja tarkvara juhtivspetsialist ja juhtkond, et tagada kliendi raamatupidamise sujuv korraldamine, andmete tõrgeteta infovoog raamatupidamistarkvarasse ja informatiivne aruandlus juhtkonnale. Juurutamise käigus tegeletakse vajadusel tarkvara täiendavate arendustöödega, integreeritakse protsessidesse e-lahendusele põhinevaid platvorme nagu Envoice, Costpocket, Scoro jt. Juurutamise lõppfaasis koolitatakse kliendi töötajaid tarkvaraga töötamiseks ning koostatakse juhendid majandustarkvara kasutajatele nii kliendi juures kui raamatupidamisteenust pakkuvas ettevõttes. Pärast juurutamise lõpp antakse töö üle raamatupidajale ja tema assistendile rutiinseks tööks. Algsfaasis pakutakse protsesside omandamiseks tuge, et kliendi raamatupidamise ülevõtmine oleks võimalikult sujuv.

Teenuse teostuse protsess jaguneb omakorda protsessideks, alustades raamatupidaja assistendi tööga ning selle liikumisest edasi raamatupidaja kätte. Igal ametikohal on oma roll ja ülesanded, mida tuleb teha ning ühe töö täiendab teist või on järgmisele sisendiks. Raamatupidaja assistent kui ka raamatupidaja juhenduvad oma töös juhenditest, kus on täpselt töökirjeldus lahti selgitatud. Kui teenus teostatud, siis liigub see edasi kliendile aruandluse näol. Olenevalt kliendi soovist saab ta kas tavapärase aruandluseperioodi kokkuvõtte, mis sisaldab bilanssi, kasumiaruannet, müügi- ja ostureskontrot, põhivarade aruannet või keerukamate klientide puhul lisaks analüütikat projektide, osakondade või muude tulemusüksuste kohta. Raamatupidamise väljundiks võivad olla ka infofailid, mida ettevõtte kasutab omakorda enda süsteemi importimiseks.

Protsess lõppeb sellega, et kliendilt saadakse tagasisidet tehtud töö kohta. Tihtipeale tulevad kiidusõnad meili teel või jõuab juhtkonna kaudu töötajateni. Amellos on aastaid tagasi viidud läbi ka kliendirahulolu-uuring, tänu millele saadi teada positiivsed kui ka negatiivseid aspekte. Negatiivne tagasiside on abiks teenuse kvaliteedi tõstmisel, sest nii on võimalik üle vaadata parendamist vajavad valdkonnad ja protsessid.

Juhtimisele tähelepanu pöörata ja sellele pühendumine

Juhtkonna ülesanne on kvaliteedijuhtimissüsteemi vedada ja olla pühendunud. Amellos on kujunenud põhimõtted, mille järgi tegutsetakse ja mis on kogu meeskonnale töö tegemise aluseks. Juht töö märksõnadena välja usalduse, professionaalsuse, innovaatsuse, kaasaegse lahenduse, kvaliteedi ja hinna suhte. Kvaliteedijuhtimissüsteemi mõjususe suurendamiseks kaasab ettevõtte oma tegemistesse kliente, töötajaid ja ka koostööpartnereid.

Juht peab töötajate kaasamist väga oluliseks, kuna see annab uusi ideid, teadmisi või seisukohti. Lisaks tunneb töötaja end olulise ja vajalikuna, kui talle antakse võimalus kaasa rääkida. Selleks korraldatakse arenguestlusi, tehakse koolitusi, viiakse läbi rahulolu-uuringuid. Muutuste ja parenduste osas küsitakse töötajate arvamust. Samuti küsitakse tagasisidet töötajatelt, kes on töölt lahkunud, et teada saada, mis oli töökorralduses hästi ning mis valdkonnad vajavad parendusi. Juht oli arvamusel, et ettevõttes töötav inimene tihtipeale annab küsitlustes sellised vastused, mida tahetakse kuulda, kuid see ei anna võimalusi parendustöödeks. Töökorraldusjuhendite toimimise osas on küsitatud raamatupidaja assistente, et kujuneks hästi toimiv juhend, mis aitaks töötajat töö tegemisel. Kvaliteeti aitavad parandada ka kolleegide tagasiside ja kriitika.

Töötajate innustamine ja motiveerimine on märksõnadest, millele tuleb samuti keskenduda. Intervjuust selgus, et seda peetakse kõige aluseks. Kui eesmärk on pakkuda kvaliteetset teenust, siis sul on vaja pädevaid ja rahulolevaid töötajaid, kes teenust pakuvad. Sellest lähtuvalt on vaja neid motiveerida ja innustada, et rahulolu säiliks. Amello motivatsioonipaketi osad:

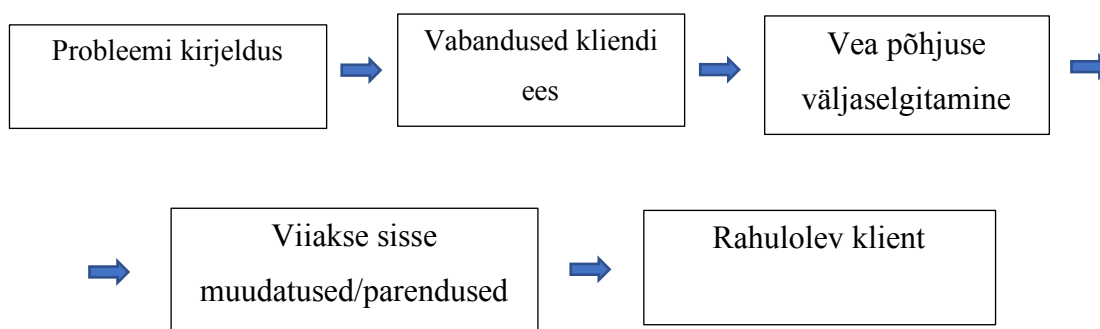
1. palk – Lähtuvalt töötaja kompetentsist, tööulatuselt ja vastutusest;
2. paindlik töögraafik – Suures osas saavad töötajad oma graafiku ise luua;
3. kodukontori võimalus – Töötajad saavad kodus töötada ja selleks ettevõtte hüvitab töövahendid;
4. koolitused – Võimalus end arendada ja täiendada;
5. ühisüritused – Igal aastal korraldatakse suvepäevi, kus veedetakse koos aega. Toimunud on galaõhtuid, ühised väljasõidud ja matkamine. Lisaks on loodud aktiivsustabel, mis motiveerib üksteist liikuma;
6. tulemustasu süsteem – Vastavalt töömahu järgi võimalus suurendada oma tasu;
7. sporditoetus – Kord kvartalis toetatakse sporditegevust, mis motiveerib liikuma;
8. pikaajaliste töötajate tunnustamine – 10 aasta täitumisel kingitus;
9. olulised sündmused töötaja elus:
 - Sünnipäev – lilled/kinkekaart;
 - Abielu – rahaline hüvitis;
 - Lapsesünd – kingitus;
 - Lapse koolimineku – rahaline hüvitis;
10. karjäärivõimalus – Võimalus ametiredelil tõusta (nt assistendist raamatupidajaks).

Kliendikesksusele pühendumine on üks eestvedamise ja juhtimise märksõnu. Selle sisuks on kliendi, seadusjärgsed ja normatiivsed nõuded. Amello juhindub oma töös seadustest ja normidest nagu raamatupidamise seadus, küberturvalisuse seadus, andmekaitse seadust, rahapesuseadus, töötervishoiu ja tööohutuse seadusest. Koostööd tehakse maksuametiga, juristidega ja advokaadibürooga.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi paremaks muutes tuleb ettevõttel näha võimalusi ja nendest kinni haarata. Näiteks vana raamatupidamisprogrammi välja vahetamine uute tarkvarade vastu parandas ja lihtsustas suuresti töötajate tööd. Lisaks muutus programm kliendisõbralikumaks ning seetõttu sai klient arveid koostada ja edastada lihtsamini kui varem. Kuludokumentide haldamise tarkvara kasutuselevõtuga automatiseerib programm

vajaliku info raamatupidamise programmi, mis omakorda lihtsustab assistendi ja raamatupidaja tööd ning vähendab vigade tekkimise võimalusi.

Riskipõhine mõtlemine aitab määratleda ettevõttel need tegurid, mis võivad plaanitud tulemust kõrvale kallutada. Olukorras, kus teenuse osutamisel tekivad vead ja klient annab sellest teada, siis tuleb sellega tegeleda. Üldine kord sellise probleemi lahendusel näeb ette järgmine:



Joonis 8. Probleemilahenduse protsess (autori koostatud)

Kui kliendilt tuleb info vigade esinemise kohta raamatupidamisandmetes, siis probleemi lahendus algab tekkinud vigade kirjeldamisega, nende olulisuse määratlemisega. Sellele järgneb vabandused kliendi ees. Töötajatega selgitatakse välja vigade tekkimise põhjused. Näiteks kui juhendid on puudulikud, siis sellest tulenevalt võib tekkida probleemseid olukordi andmete sisestamisel. Järgmise etapina viiakse sisse muudatused/parendused ehk juhendite puhul tuleb neid täiendada ja uuendada. Vigade parandamisel ja nende vältimisega taastatakse kliendi rahulolu.

Juhtpõhimõtted on Amellos määratletud ja töötajad lähtuvad nendest. Dokumentatsiooni selle kohta ei peeta, kuid neid on selgitatud töötajatele ja need on toodud välja ka ettevõtte kodulehel. Rollid, vastutus ja kohustused on paigas. Kuna kaader on stabiilne, siis on kujunenud ettevõttes kvaliteetne teeninduskultuur, mis on saanud kirjutamata normiks. Raamatupidaja ülesanne on kliendiga suhelda, uurida kliendi kohta ja vastutada teenuse eest mida pakub. Selleks et teenuse osutamine toimuks sujuvalt on jagatud volitusi raamatupidajatele ja assistentidele.

Assistendil on kindlaks määratud tema vastutusalasse jäävad tegevused. Selleks on loodud nii videojuhendid, dokumendiformaadis kui ka Excelis juhendid koos detailse töö kirjeldusega. Ettevõttes on olemas tehniline tugi ehk andmetöötuse ja tarkvara

juhtivspetsialist, kelle tööülesanneteks on töötajate ja klientide nõustamine, tarkvara juurutamine ja seadistamine, programmide õpetamine ja kolleegide abistamine seoses tehnilise poolega.

Planeeritud tegevus, riskidele ja võimalustele keskendunud

Amellos ei ole teenusega seotud riske dokumenteeritud, küll aga on läbi viidud töökoha riskianalüüs, et selgitada välja ohud, mis võivad tekkida ja see on ka dokumenteeritud.

Riskianalüüsist selgusid füüsilised, keemilised, bioloogilised ja füsioloogilised ohutegurid ja nende aste. Riskitaseme vähendamiseks soovitati pidada kinni töö- ja puhkeaja korraldamisest, kuna tegemist on sundasendiga tööga ja korraldada tervisekontroll.

Kvaliteedialased eesmärgid tuleb määratleda ja nende saavutamiseks planeerida vastavad tegevused. Amellos on määratletud eesmärgid, et pakkuda teenust kvaliteetselt. Selle tagamiseks on kindlaks määratud tööülesanded ja tegevused, et seda saavutada. Eesmärgid ja tegevused peaksid olema samuti dokumenteeritud ja suures osas Amellos ka on. Juhenddokumendid on kõik kirjalikult vormistatud ja töötajatele kättesaadavad. Tulemuste hindamiseks viiakse läbi vestlusi või tehakse tagasisideküsitlusi.

Ressurssidele suunatud tegevus, infrastruktuuri loomine

Ressurssidele suunatud tegevusena keskendub Amello klientidele, töötajatele, partneritele, taristule ja üldisele keskkonnale. Kliendi vajadused on olulised ja selleks et neid täita korraldatakse Amellos töö vastavalt vajadustele. Parendades tööprotsessi on võimalik klienti hoida ja tagada ressurss uute klientide juurde võtmiseks Töötajate pädevuse tõstmiseks võimaldatakse nii ettevõttesiseseid kui ka väliseid koolitusi. Partneritega suhtlemine on samuti oluline, kuna ettevõtte toimimiseks vajatakse teenust või toodet väljapoolt. Amellol on mitmeid koostööpartnereid:

- Tarkvaraarendajad – Parendavad programmi vastavalt vajadustele.
- IT-partner – Haldab serverit, pakub tuge IT-alal.
- Juristid – Koostöö õiguslastes küsimustes.
- Maksuamet ja Eesti Maksumaksjate Liit – Maksundusalastes küsimustes koostöö.
- Audiitorid – Audiitorkontrollid.
- Kindlustus – Vastutuskindlustus, kui tekib töö käigus vigu, siis kindlustus kaitseb.

Ettevõtte infrastruktuur hõlmab endas seadmeid, infot, sidetehnoloogiat ja keskkonda. Amellos on kasutusel erinevad seadmed, programmid ja kanalid, mis lihtsustavad töötajate omavahelist suhtlemist ja töö tegemist. Näiteks Microsoft Teamsi abil on võimalik korraldada koosolekuid või juhendada ja õpetada kolleege. Kasutusel on Scoro, mis lihtsustab töökorralduslikku poolt. Lisaks on see kui mõõtevahend juhtkonnale mõõtmaks tehtud tööd ja kliendile kulunud aega. Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomisel on ettevõttel abiks ka sotsiaalmeediakanal ja koduleht, kus end reklaamida või märkavaks teha.

Keskkonna loomisel saab jagada tingimused kolme rühma:

1. Sotsiaalsed – Töökeskkonnas on kokkulepitud vaikuseminutid, kus raadio ei tööta ning on rahulik ja vaikne õhkkond, üksteisega suheldakse meeldivalt, ühised lõunad.
2. Psühholoogilised – graafik paindlik, mis vähendab stressi, toetav meeskond, kodukontori võimalus.
3. Füüsilised – konditsioneer olemasolu, valgus, ergonoomilised toolid, puhkenurga olemasolu.

Amello kasutab tööhaldustarkvara Scoro, mida võib nimetada mõõteressursiks. Antud tarkvaras kajastuvad töötajate tehtud tööd, ajakulu ja tööde maht. Sealt saab juhtkond kogu tööde ülevaate ja tekib võimalus mõõta töötajate ajaressursi kasutust erinevate klientide või tööprotsessi lõikes. Antud programmi on võimalik kasutada ka hinnakujundamisel, kuna sisaldab andmeid klientide teenuse mahu kohta.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemuslikkusel ja mõjususel on suur roll töötajate kompetentsusel. Ettevõtte ülesanne on tagada töötajate kompetentsus kas vastavas hariduse, koolituse või kogemuste abil. Amellos võimaldatakse töötajatele osaleda koolitustel kas siis ettevõttesiseselt või käia väljaspool organisatsiooni end täiendamas. Töötaja ametikoha tõstmisel teeb juhtkond tihtipeale ise vajaliku väljaõppe. Lisaks pikaajalised töötajad on aastatega saanud kogemusi töö käigus. Koolituste info ja dokumentatsioon salvestatakse ja on kättesaadav kõigile.

Töötajaid koolitatakse ja juhendatakse vastavalt juhtpõhimõtetest ehk nad on teadlikud organisatsiooni eesmärkidest ja sellest, kuidas anda enda panus kvaliteedijuhtimissüsteemi mõjususe saavutamisse.

Infovahetus Amellos on toimunud pigem suhtlemise teel ja selliselt on tekkinud viisakusnormid, millest töötajad kinni peavad. Kommunikatsiooni peetakse vabaks, puudub

pinge juhi ja alluva vahel. Info jagamiseks kasutatakse ka Gmaili, kus kiireloomulised küsimused saavad kohe lahenduse. Selles keskkonnas on ka uudiste Chat, kus igal töötajal on võimalus uut ja huvitavat infot teistega jagada. Koosolekute, kohtumiste ja isiklike toimingute kirjapanemiseks on ühiselt hallatav kalender. Selline lahendus on hea, kuna on ülevaade töötajate kohta. Samuti on võimalik virtuaalselt jälgida, kas kaastöötaja töötab kodukontoris, ettevõtte kontoris või viibib puhkusel.

Klientidele on oluline jagada professionaalset infot, kuid samas soovib Amello olla kliendile usaldusväärne partner. Eesmärk leida kliendi küsimusele või murele lahendus. Oluliseks peetakse kliendiga suheldes kasutada taas esitatavat vormi nagu seda võimaldab e-mail, et võimalike probleemide ilmnedes kontrollida fakte osapoolte vahelises kirjavahetuses.

Kiireloomulised küsimused saab klient esitada telefonitsi. Kliendiga suhtlemisel on konfidentsiaalsusel on tähtis koht. Seetõttu on täpselt määratletud kliendi poolt kontaktid, kellele tohib infot vahendada, et oleks tagatud kliendi andmete mitte lekkimine kolmandate isikute kätte.

Teabe dokumenteerimist Amellos esineb, kuid suuremas osas on info esitamine suuliselt ja nõ mällu talletunud ja kirjalikult üles ei märgita.

Toimimine, jätkusuutlikkus ja protsesside juhtimine

Amello määratlenud teenuse pakkumise nõuded ja need tulenevad ettevõtte põhimõtetest, millest töö tegemisel lähtutakse. Kliendist sõltuvalt lisanduvad nõuded teenusele vastavalt sellele, mida klient vajab. Kliendibaas on suur, mistõttu on nõudmisi teenusele erinevaid, kuid need on aluseks teenuse protsessidele. Teenuse osutamiseks on välja kujunenud tööülesanded, mida võib käsitleda kui protsesse. Nende kohta on kirjalikud juhendid kui ka videoõpetused, et töötajad oskaks töökorraldusi nõuetele vastavalt täita.

Standardist tulenevalt peab toimivana hoidma arendusprotsessi. Amellos jälgitakse seaduseid, kui nendes toimuvad muutused, siis tuleb ka raamatupidamise teenuse osutamisel neid järgida ja vajadusel töö ümber korraldada. Muudatuste info lisatakse töökorraldusjuhenditesse. Organisatsiooniväliselt tehakse koostööd näiteks tarkvaraarendajatega, kellelt saadakse raamatupidamisprogrammi kasutusõigus ning vajadusel tellitakse uusi arendusi. Selle kohta ei peeta dokumentatsiooni, kuid on vajalik oma teenuse osutamiseks. Lisaks on Amello klientidel võimalus antud programme kasutada,

mis raamatupidamisteenusele lisandväärtust pakub, kuna klient ei vaja eraldi programmi oma arvete või toimingute tegemiseks. Organisatsiooni tagab selle, et väljapoolt soetatud teenused oleksid kvaliteedijuhtimissüsteemi ohje all ning vastaksid nii seadusest tulenevatele kui ka kliendipoolsetele nõuetele.

Tulemuslikkuse hindamine ja parendus

Organisatsiooni ülesanne on hinnata kvaliteedijuhtimissüsteemi tulemusi ja kuidas süsteemirakendamine on avaldanud mõju. Amellos toimuvad teenusele hinnangut andvad tegevused. Alustades klientide tagasisideuuringu, audiitorkontrolli teostamise, töötajate rahulolu-uuringu ja lõpetades töökorralduste kontrolli ja hindamisega. Klientidelt saadud infot peetakse väga oluliseks, sest see on aluseks teenuse parendamisele. Kliendi tagasiside uuringust saadi teada, et kliendid on rahul nii raamatupidamisteenusega üldiselt kui ka raamatupidajaga. Uuringus oli võimalik klientidel välja tuua nii positiivseid kui negatiivseid aspekte seoses teenusega. Lisaks võimalus avaldada kliendi nägemus, mis suunas võiks teenus areneda tulevikus. Tagasisideuuring viidi läbi aastaid tagasi, mistõttu vajaks ettevõtte uut uuringut, et arendada ja parendada teenust.

Audiitorkontrollide käigus on tagasiside olnud Amellole olnud hea ja audiitorid on tõstnud esile ettevõtte teenuse süsteemset struktuuri ja operatiivset suhtlust auditi käigus. Ettevõtte on saanud soovitusi uute potentsiaalsete klientide hulgas, tänu millele on lisandunud ettevõttele uusi kliente.

Kliendilt laekunud mure või tagasiside järel töötatakse info läbi. Selgitatakse välja põhjused, rakendatakse parendamismeetmed ja suunatakse tegevus ümber, et rohkem vigu ei tekiks. Amello parendusmeetmeks võib nimetada juhendite muutmist ja täiendamist, töötajate koolitamist vastavalt vajadusele, uute programmide kasutuselevõtmist ja innovatsiooni.

2.3.2 Vastavus EFQMI kriteeriumidele

Määratletud organisatsiooni missioon, visioon ja struktuur

Missioon aitab ettevõttel määrata töö olulisuse, tekitada raamistiku, milles püsida, et saavutada soovitud tulemused. Amello missiooniks on: „Pakkuda äriühingutele kvaliteetset ja tänapäevast raamatupidamisteenust“. Visioon on loodud, et määratleda plaanid pikemas perspektiivis ja struktuur määrab tegevused, mis eesmärgini jõudmiseks on vaja teha.

Visiooniks on: Pakkuda kliendispetsiifilist teenust. Olla kursis uuendustega, pakkuda professionaalselt teenust kiiresti ja mugavalt, olla innovaatiline ja silmapaistev leidmaks uusi kliente. Fokuseeritud strateegia on Amellos olemas, kuid mitte kirjalikult. Välja kujunenud on omad reeglid, normid ja arusaamad kliendiga suhtlemiseks. Varasemalt oli teenuse osutamise üldine raamistik detailselt kirjeldatud ja suhteliselt standardiseeritud, kuid nüüd on tekkinud kliendispetsiifiline lähenemine ja vastavalt sellele on tööjuhendid muutunud oluliselt detailsemaks. Struktuuri aluseks on iga klient oma soovide, nõudmiste ja tarkvaraliste lahendustega ning vastavalt sellele kujuneb teenuse osutamine.

Organisatsioonikultuur ja eestvedamine

Igas organisatsioonis peab olema omad põhimõtted ja väärtused, millest saavad osa kõik organisatsiooniga seotud isikud. Amellol on omad väärtused: koostööle suunatud, kaasaegne, usaldusväärne ja hooliv. Nendest põhimõtetest lähtuvad kõik töötajad. Juhi arvates on ettevõtte terviklik, kuna arvestatakse kõigiga. Korraldatakse koolitusi ja koosolekuid ning inimestel on võimalus kaasa rääkida ja arvamust avaldada igas valdkonnas. Hetkel töötav meeskond on juhi meelest hästi toimiv. Juhtimise stiil on pigem mittesekkuv ja lähtub põhimõttest sekkuda nii vähe kui võimalik ja nii palju kui vaja. Juhi hinnangul on see loonud õhkkonna, kus töötajad on algatusvõimelised ja vastutustundlikud.

Organisatsioonikultuuri kujundavad mitmed tegurid. Amellos lubatakse riske võtta, kui saab kindel olla, et võimalik kahju ei ole liiga suur või on see ajutine. Näiteks uute programmide kasutuselevõtt on olnud riskantne, kuid hiljem siiski end õigustanud. Samuti kui töötaja läheb emapuhkusele ning tema kliendibaas jaotatakse ära olemasolevate raamatupidajate vahel, toob see võimaluse töökorraldust veelgi optimeerida ja samal ajal töötada uute klientide leidmise nimel, et emapuhkuselt naasvale oleks tagatud töökoht. Sellised väljakutsed on ettevõttele arendavad, sest nende käigus tekib ettevõttel võimalus optimeerida tööprotsesse, motiveerida töötajaid tulemustasuga, mis on seotud suurema kliendibaasi teenindamisega, ning säilitada meeskonnas kogenud ja lojaalsed töötajad.

Juht on seisukohal, et tuleb olla alati teistest sammukene ees ja mitte püüda teha asju nii tavapäraselt tehakse. Lisaks panen rõhu sõnale ausus, mida peab kliendiga suhtlemisel väga oluliseks.

Töötajate motiveerimiseks on loodud motivatsioonipakett, mis sisaldab sporditoetust, lapse sünni puhul kingitust, lapse kooliminekul ranitsatoetust, pikaajalisele töötajale külastust

spaaše, juubeliks ja pulmadeks on ettenähtud kingitus või rahaline toetus ning kodukontori võimalus ja paindlik graafik.

Aastaid tagasi tegeleti sisekontrolliga, kuid ajapuudusest on need ära jäänud. Sisekontrolli käigus vaadati üle töökorralduste täitmine, maksuarvestus ja erinevad muud kontrollid. Kontrolli tulemus vormistati aktiga, kus leitud vigade kõrval tõsteti esile ka töötaja poolt eriti positiivsena tehtud sooritused.

Suhtluses tähtsustatakse üksteise tolereerimist ja toetamist. On loodud rahumeelne keskkond ja probleemide tekkimisel püütakse lahendada need toetavalt ja ilma pingeteta. Amellos ollakse seisukohal, et pole olemas halbu inimesi, on vaid põhjused, mis võivad töötulemusi negatiivselt mõjutada ja nende põhjustega on võimalik tegeleda.

Vigade tekkimisel otsitakse esmaselt põhjuseid juhendite seisukorrast ja töötajate täiendava koolitamise vajadusest. Eksimused töös võivad olla põhjustatud töötaja väsimusest ja ülekoormusest. Lisaks võivad tööl tekkinud probleemid saada alguse töötaja isiklikus elus toimuvatest sündmustest. Kõike eeltoodut on võimalik arvesse võtta, teha täiendavaid koolitusi, korrastada juhendeid ja anda puhkepäevi ja seeläbi parandada töötulemuse kvaliteeti.

Välise kuvandi loomisel on organisatsiooni eesmärk näidata ettevõtet kui professionaalset teenuse pakkujat ja kanda sõnumit, et selle professionaalsuse taha ongi ettevõtte töötajad, kes kõik on mitmekülgsed isiksused oma annete ja hobidega. Sealjuures on soov murda stereotüüpi raamatupidajast kui emotsioonitust arvepidajast. Iga töötaja on kui firma visiitkaart, kes kujundab organisatsiooni näo ja ettevõttes valitsevat kultuuri. Sellise kuvandi loomine muudab klientide suhtumist teenuse pakkujasse usaldusväärsemaks ja personaalsemaks. Ettevõttel on soov läbi selle kuvandi eristuda teistest turul tegusevatest raamatupidamisbüroodest.

Sidusrühmade kaasamine ja nende mõistmine

Kliendibaas on Amellos suhteliselt suur ja kliendid on väga erinevate nõudmiste ja vajadustega. Teenuse osutamisel lähtutakse kliendi spetsiifilistest vajadustest. Tööd ei saa korraldada kõikidele klientidele ühtemoodi, kuna erisusi on palju: kasutatavad tarkvarad, erinevad andmemahud, tooted ja valdkonnad. Amello kaasab võimalusel kliente raamatupidamise töösse. Aastaid tagasi oli paberklientide osakaal väga suur, kuid nüüdseks

on olukord muutunud ja raamatupidamine on muutunud digitaalseks. Suur osa selles on Amellol, kes pakub klientidele uusi lahendusi ja võimalusi, mis lihtsustavad ka nende tegemisi.

Juhi toetus on Amellos suur ja ta tunneb vastutatavana kõikide töötajate heaolu eest. Oluliseks peetakse töötaja julgustamist ja toetust. Näiteks kui raamatupidaja assistendi kohalt minnakse üle raamatupidaja ametikohale, siis tööülesanded suurenevad ja ka vastutus suureneb, kuid sellistel puhkudel on suureks toeks juht.

Küsitluste ja arenguveestluste läbiviimisel saadakse teada töötajate arvamus ja rahulolu tööga. Vestlusi ei tehta regulaarselt, vaid pigem tekib selle järgi vajadus siis, kui keegi töölt lahkub ja toimub töö ümberkorraldus. Juht püüab korraldada töö selliselt, et töötajal oleks võimalikult vähe vastumeelseid ülesandeid.

Võtmehuvipoolte kaasamise all mõeldakse kõiki isikuid, kes mõjutavad või osalevad ettevõtte töös. Amellos on nendeks koostööpartnerid, kliendid ja töötajad. Klientide kaasamine algab nende äriprotsesside kaardistamisega, kui määratakse kliendi soovid, vajadused ja nõuded raamatupidamisele. Hiljem tehakse tagasiside küsitlus või vesteldakse kliendiga telefonitsi. Tulemusi analüüsitakse ja nendest lähtuvalt viiakse teenuse osutamisel sisse parendused. On juhtunud, et kauaaegsel püsikliendil on toimunud äriprotsessides arenguid, kui Amello ei ole märganud pakkuda kliendile uusi lahendusi ja see on viinud ootamatult kliendi lahkumiseni konkurendi juurde. See näitab kui oluline kliendi tagasiside küsitlus ja pidev seire selle üle.

Koostööpartnerite kaasamine on oluline, kuna kõiki teenuseid ja tooteid pole võimalik ise hallata. Tarkvaraprogrammid, IT-alaneteenus, juristiabi, maksundusalane info jms tulevad partneritelt, kellega tehakse pidevalt koostööd, et info oleks uudne ja tarkvarad vastaksid ettevõtte vajadustele. Info saamiseks kasutatakse ka Maksumaksjate Liidu abi, äripäeva käsiraamatut ja Maksu- ja Tolliametit, kes aastate jooksul muutunud kliendisõbralikumaks ja pakub ettevõtetele maksualast nõustamist.

Ühe sidusrühma kaasamise punktiks on tähelepanu pöörata ÜRO säästva arengu eesmärkidele. Amello on olnud alati rohelise mõtteviisiga ja tähtsustanud looduse säästmist:

1. Paberivaba – Vähem paberit kasutades säästame loodust.

2. Dokumentide saatmine elektrooniliselt – Klient saab saata dokumendid interneti teel ning säästa loodust ja hoida kokku küttekulu, mis tekiks dokumentide transportimisel Amello kontorisse.
3. Konditsioneeride kasutamine – suvisel perioodil kasutada vähem konditsioneeride.
4. Kaustade taaskasutamine – kontoris säilitatakse vanad kaustad ja kiletaskud, mida on klientidel võimalik taaskasutada.
5. Prügisorteerimine – kontoris tekkinud prügi sorteeritakse, elektroonika utiliseeritakse selleks ettenähtud kohas.
6. Välditakse ühekordseid nõusid – lõunasöök ostetakse oma taaraga.
7. Kõrvitsate kasvatamine – ühiselt kasvatati kõrvitsaid, mis viidi Tallinna loomaaia loomadele eesmärgil olla kaasatud ühiskondlikest algatustest.
8. Kontori jõulupuu – kasutusel on kunstkuusk, et säästa loodust.

Jätkusuutliku väärtuse loomine

Eesmärgid ja strateegia näitavad ära, kellele väärtust luuakse. Missioonist tulenevalt on eesmärk pakkuda äriühingutele kvaliteetset ja tänapäevast raamatupidamisteenust ning selleks on ettevõtte kujunenud välja reeglistik ja normid. Strateegia aluseks on iga klient oma soovide ja nõudmistega. Sidusrühmade vajadused ajas muutuvad, mistõttu kogutakse tagasisidet, et teenust muuta või täiustada. Jätkusuutliku väärtuste tagamisel tuleb olla innovaatiline ja eesmärkidele keskendunud, millest peab ka Amello kinni. Uuendades süsteeme, programme ning võttes kasutusele uusi tarkvarasid, mis tööd kiirendavad ja mugavdavad.

Toimimine ja transformatsioon

Edu saavutamiseks tuleb hallata praeguseid ettevõttesiseseid tegevusi, aga arvestama peab ka väliste muutustega. Seadusemuudatusega või maksumäärade tõusmisel on tehtud vastavad korrigeerimised töökorralduses, mis näitab, et ettevõtte suudab kohaneda muutustega. Klientide nõuete muutmisega pakutakse uusi kaasaegseid lahendusi. Ressursse kasutatakse sihipäraselt. Teabe ja teadmiste kujundamist peetakse oluliseks ja seetõttu pakutakse töötajatele võimalusi end arendada ja täiustada.

Sidusrühmade arusaamise kriteerium

Sidusrühmade arusaamine keskendub nendel tulemustel ja andmetel, mida saadakse mitmetest allikatest või kogemustest. Selline info kirjeldab ettevõtet ja kujundab maine.

Kliendi tagasisideküsitlustest on saadud infot teenuse kohta ning sellega suures pildis ollakse rahul. Amello Raamatupidamisteenus OÜ-d on külastanud kahel korral Jaapani delegatsioon, kes oli üllatunud ettevõtte töökorralduse ja üleüldiste lahenduste üle e-riigis nagu Eesti. Näiteks kodukontori võimalusest kuulates olid nad kahtleval seisukohal, kuna sel moel pole võimalik kontrollida tehtud tööd. Amellos ei loeta töötunde vaid hinnatakse tööde tulemusi. Credit Info Eesti on tunnustanud Amello Raamatupidamisteenused OÜ-d „Edukas Eesti ettevõtte 2015-2019“. Tunnustust jagatakse ettevõtetele, kes on saavutanud A-grupi krediidireitingu. See annab hinnangu ettevõtte majandusolukorra, finantstulemuste ja korrektsest maksekäitumisest.(Amello) Lisaks on Amello Äripäeva raamatupidamisfirmade topis, mis näitab, et tegu on konkurentsivõimelise firmaga.


















Audiitorkontrollide käigus on saadud head tagasisidet ning ettevõtet on kiidetud ja soovitatud ka uutele klientidele.

Strateegiline ja operatiivne tulemuslikkus

Selle kriteeriumi all keskendutakse eesmärgi täitmisele ja strateegia elluviimisele ning väärtuste loomisele. Strateegia ja töö tulemuslikkuse mõõtmiseks saab kasutada mitterahalisi näitajaid nagu töötajad ja kliendid. Töötajatega viiakse Amellos keskmiselt kord aastas läbi arenguveestlus, kus selguvad tööprotsessi negatiivsed ja positiivsed küljed. Klientidele tehakse pistelisi kõnesid, et nende käest saada infot teenuse rahulolu kohta. Igakuiselt viiakse läbi üldkoosolekuid, kus arutatakse problemaatilised valdkonnad läbi leitakse lahendusi. Saadud tulemused on suures osas dokumenteeritud ja nendele tuginedes viidud sisse parandusi nii juhendites kui tööjaotuses. Protsesside kontrolli teostab juhtkond vastavalt vajadusele. Ollakse seisukohal, et läbi muutuste tuleb parendamine.

Järgnevalt on valgusfoorimeetodit kasutades tabelis 2. toodud kokkuvõtvalt Amello Raamatupidamisteenused OÜ kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavus ISO 9001 standardi nõudetele ja EFQMi mudeli kriteeriumidega.

Tabel 2. Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavus EFQMI ja ISO nõuete/kriteeriumidega (autori koostatud)

vastab täielikult  vastab osaliselt  ei vasta 		
Kriteerium/nõue	Vastavus	Märkused
Organisatsiooni missioon, visioon ja struktuur (EFQM)		Missioon ja visioon on ettevõttes olemas, struktuur on väljakujunenud
Organisatsioonikultuur ja eestvedamine (EFQM)		Ettevõttes on väärtused ja normid, mida jagavad inimesed ja grupid ning kogu juhtimist võetakse kui tervikut.
Sidusrühmade kaasamine (EFQM)		Sidusrühmade kaasamisel kaardistatakse kliendi vajadused, arvestatakse töötajate ja partneritega, osaliselt keskendutakse loodust säästvale arengule.
Jätkusuutliku väärtuse loomine (EFQM)		On paika pandud, kellele väärtust luuakse, läbi viidud on ka tagasiside uuringuid, kuid neid ei ole tehtud järjepidevalt.
Tulemuslik toimimine ja transformatsioon (EFQM)		Ettevõtte on siiani olnud toimiv, uuenduslik ja osanud juhtida väliseid ja sisemisi muutusi
Sidusrühmade arusaamise kriteerium (EFQM)		Tulemustele keskendunud, tagasiside põhjal viinud sisse parendustööd, kuid mitte järjepidevalt.
Strateegiline ja operatiivne tulemuslikkus (EFQM)		Amello keskendub enda eesmärgile ja jätkusuutliku väärtuse loomisele. Samuti on paigas strateegia, kuidas eesmärki saavutada.
Organisatsiooni konteksti väljatoomine (ISO)		Amellol on omad põhimõtted, teada on sisesed ja välised tegurid, mis mõjutavad kvaliteedijuhtimissüsteemi, kuid selle alane dokumentatsioon puudub.
Juhtimisele tähelepanu pöörata ja sellele pühenduda (ISO)		Ettevõtte kaasab huvigrupi inimesi, motiveerib töötajaid, kuid dokumentatsiooni ei peeta.
Planeeritud tegevus, keskendunud riskidele ja võimalustele (ISO)		Julgetakse võtta riske, kuid neid ei panda kirja.
Ressurssidele suunatud tegevus, infrastruktuuri loomine (ISO)		Loodud infrastruktuur, toimiv meeskond, toimivad protsessid, personal teab põhimõtteid, kuid dokumentatsiooni selle alast ei ole.
Toimimine, jätkusuutlikkus ja protsesside juhtimine (ISO)		Protsessid on planeeritud ja teenusele nõuded määratud vastavalt kliendile, kuid dokumenti nende kohta ei ole.
Tulemuslikkuse hindamine (ISO)		Tagasiside uuringuid tehakse ja klientidega viiakse läbi vestlusi, kuid kirjalikult kokkuvõtet ei koostata.
Parendus (ISO)		Kaebuste puhul on nendega tegeletud ja parendused sisse viidud. Puudulik on dokumentatsioon.

Tabelis 2. on näha, et Amello Raamatupidamisteenused OÜ kaldub oma juhtimissüsteemilt rohkem EFQMi mudeli poole, kuna nendest kriteeriumitest on kõige enam rakendatud. ISO standardi nõudeid on pigem vähemal määral kasutusel. ISO üks põhilisi punkte on tegevuste ja nõuete dokumenteerimine, kuid see osa Amellos on pigem puudulik.

Kriteeriumite ja nõuete täitmine pole Amellos olnud eesmärgiks. Tegutsesud on spontaanselt, tunde järgi, mida õigeaks peetakse, kuid osaliselt on tööprotsessid sarnased nii ISO standardi ja EFQMI mudeli käsitlusele.

Töö käigus selgus, et osaliselt kattuvad EFQMi kriteeriumid ISO nõuded. Näiteks mõlemad peavad oluliseks huvigruppide kaasamist. Kui ISO standardi puhul väljendub see põhimõttena, siis EFQMi mudelis on see sõnastatud kriteeriumina.

2.4 Ettepanekud

Kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine aitab ettevõtetel oma tegevust paremini korraldada. Nagu tabelist 2 selgus, siis suures osas on ISO standardi nõudeid ja EFQMI kriteeriumeid rakendatud, kuid mitte täielikult ja teadlikult. Ettevõtetel on kujunenud omad arusaamad ja juhtimisvõtted, mis võivad ühilduda ülemaailmsete standardite ja mudelitega.

Analüüsist selgus, et Amellos on kujunenud välja omad põhimõtted ja väärtused. Töö on korraldatud juhendite järgi ning rollid ja vastutus on paigas, kuid parendust vajavad ISO standardi kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuete järgi paljud valdkonnad, kuna dokumentatsioon on puudustega või olemata. Sisekorraeeskirja analüüsides leidis seal vananenud infot, mis ettevõtte peab üle vaatama, uuendama ja täiendama.

Töö käigus selgus, et vanematele klientidele ei jõua uuenenud info kohale, mistõttu on see viinud kliendi lahkumiseni. Kliendi vajaduste muutumisega tuleb olla kursis, et pakkuda uusi lahendusi ja võimalusi. Antud olukorras oli suhtlus vähene ja ei märgatud kliendi vajadusi. Sellises olukorras on parandusmeetmeks kliendirahulolu-uuring. Amellos on seda varasemalt ka tehtud, kuid uuringut tuleks läbi viia järjepidevalt, et vajalik info kaduma ei läheks.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi terviklikuks rakendamiseks on oluline koolitada personali. Pädevad töötajad teavad ja tunnevad oma tööd ning oskavad klienti nõustada ja suunata. Lisaks vähendab see vigade tekkimise võimalusi, sest töötaja on saanud vastava väljaõppe.

Kvaliteedialane juhtimine on Amellos suuresti kujunenud: klientide vajadustest lähtuvalt pakutakse teenust, ollakse uuenduslik, on toimivad tööprotsessid, huvigruppidega arvestatakse ja koostatud töökorraldusjuhendid. Detailidele keskendudes on võimalik saavutada veelgi parem ja eesmärkidele suunatud kvaliteedijuhtimissüsteem.

Viimase ettepanekuna toob autor välja töötajate kaasamise ja motiveerimise. Töötajate innustamiseks on kujunenud välja motivatsioonipakett, kuid ajaga muutuvad vajadused, töötingimused, palgatase, otsitakse uusi väljakutseid ja võimalusi eneseteostuseks. Sel juhul tuleb arvestada töötajate murede, soovide ja nõudmistega, et nad tunneksid end olulise ja väärtustatuna. Töötaja rahulolu-uuring aitab ettevõttel saada töötajatelt asjakohast infot ning vähendab värbamiskulusid ja tööjõuvoolavust.

KOKKUVÕTE

Maailmas on toodete ja teenuse pakkujaid aina rohkem ja konkurents muutunud tihedamaks. Kvaliteet on oluliseks võtmeteguriks nii teenuse müümisel kui ka ettevõtte maine kujundamisel. Ajaga klientide vajadused muutuvad ning ettevõtte peab oma tooteid või teenuseid samuti arendama ja muutma vastavalt klientide soovidele ja nõuetele. Selleks on vajalik luua hästi toimiv kvaliteedijuhtimissüsteem, leida pädevad töötajad ja sobivad partnerid, kellega koostöö sujuks.

Ettevõttes kvaliteedijuhtimissüsteemi loomine on oluline mitmest aspektist. Tuleb arvestada klientide vajadusi ja ühiskonna huve. Oluline on omanike rahulolu, et tulemused vastaks organisatsiooni missioonile ja visioonile. Vähemolulised ei ole töötajad, kelle puhul tuleb tagada rahulolu palga ja töötingimuste osas. Tihtipeale ei peeta väiksemates organisatsioonides kvaliteetse juhtimise probleeme oluliseks, kuid tegelikkuses kvaliteetjuhtimise olemuse tundmine, oskuslik kasutamine ja kogemused annavad juhile eelise juhtida edukalt ka suurettevõtteid. (Levald, 2004: 13)

Eesmärgipärane ja teadlik kvaliteedijuhtimine tagab nii klientide kui ka töötajate rahulolu. Keskendudes Standardite ja kvaliteedijuhtimissüsteemi mudelite põhimõtetele, on võimalik soovitud tulemused kiiremini ja efektiivsemalt saavutada.

Käesoleva töö eesmärk oli analüüsida kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamist ettevõttes Amello raamatupidamisteenused OÜ ja analüüsile tuginedes välja tuua parendamist vajavad valdkonnad. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada kvaliteedi, kvaliteedijuhtimise ja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemust
- Anda ülevaade kvaliteedijuhtimise mudelite ja standardite struktuurist ja olemusest
- Viia läbi kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs uuritavas ettevõttes

Töö teoreetilises osas uuris autor kvaliteedi, kvaliteedijuhtimise ja kvaliteedijuhtimissüsteemi olemust. Sellest selgus, et kvaliteeti on pikalt käsitletud kui kliendi rahulolu, kuid ajas on selle mõiste muutunud ning tänapäeval sõltub teenuse kvaliteet mitmest aspektist.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamine aitab ettevõttel oma tegevusi paremini korraldada. Selleks on loodud standardid ja mudelid, mis pakuvad tuge ettevõttel raamistiku kujunemisel.

Töös viidi läbi dokumendianalüüs, et saada teada uuritava ettevõtte hetke olukord seoses kvaliteedijuhtimisega dokumenteeritult ning võrrelda seda ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuete ja EFQMi mudeli kriteeriumidega.

Autor analüüsis töö käigus erinevaid kvaliteediga seonduvaid dokumente: sisekorraeeskiri, töötajate juhenddokumendid, juhendvideod, töötajate tagasisideküsitlus, konfidentsiaalsuslepingut, riskianalüüsi ja arvutikasutamise juhendit.

Analüüsist selgus, et uuritavas ettevõttes ei ole teadlikult kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendatud, kuid tegevused on struktureeritud ja paigas. Klientide kaardistamise käigus määratletakse kliendi vajadused, soovid ja nõuded. Sellele järgneb tööprotsess, mille ülesanded ja rollid on personali vahel jaotatud. Tööülesannete täitmisel on abiks juhendid, kus on kirjeldatud töökäik ja kliendi eripärad. Ettevõttes on kujunenud oma reeglistik, põhimõtted ja väärtused, kuidas kliendiga suhelda ja töökeskkond hoida pingevabana.

ISO nõuetele vastavust esines, kuid mitte nii detailselt kui ISO seda nõuab. Suured puudused esinesid ettevõtte dokumentides, mis sisaldas vananenud infot või puudus mõnes valdkonnas täielikult. EFQMi kriteeriumid on üldisemad ja keskenduvad rohkem ettevõtte juhtimisele kui võrd teenuse kvaliteedile. Nende nõuetele vastavust esines rohkem, kuna ettevõttes on siiani keskendunud sarnastele põhimõtetele.

Analüüsile tuginedes tõi autor välja parendamist vajavad valdkonnad. Klientide nõudmised ajas muutuvad, mistõttu on nende hoidmiseks vaja teada, kas soovid ja vajadused on muutunud. Sellist tagasiside ja infot saab kliendirahulolu-uuringust, mida tuleb järjepidevalt teha. Personali pädevust on võimalik tõsta ettevõttesiseste või -väliste koolitustega. Lisaks vähendab see vigade tekkimise võimalusi, kuna töötajad on väljaõppe saanud. Ettevõtte tööd aitab korraldada toimiv dokumentatsioon, mis fikseerib tegevused ja otsused. Sellest tulenevalt toob autor välja ettevõtte dokumentide ülevaatuse, nende uuendamise ja parendamise. Viimase ettepanekuna toob autor välja personali rahulolu-uuringu, mis on oluline töötajate vajaduste ja murede märkamiseks ning aitab vähendada värbamiskulusid ja tööjõuvoolavust.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Aba, E. K., Badar, M. A.** (2013) A Review of the Impact of ISO 9000 and ISO 14000 Certifications. - The Journal of Technology Studies. 2013, pp. 42-50.
- Alvela, A.,** ISO sertifikaat kuulutab tootja mainet üle maailma. (2006). Raamatupidamis- ja maksuinfoportaal. [on-line] <https://www.rmp.ee/ettevotlus/kasulik/iso-sertifikaat-kuulutab-tootja-mainet-ule-maailma-2006-03-20> (03.04.2021)
- Amello** Raamatupidamisteenused OÜ. Meist [veebileht] <https://www.amelloraama.ee/meist/> (07.04.2021)
- Amello** sisekorraeeskiri. (2011) Dokument. Amello Raamatupidamisteenused OÜ. 3 lk
- Anastasiadou, S. D.** (2015). The Roadmaps of Total Quality Management in the Greek education system according to Deming, Juran, and Crosby in light of the EFQM model. – Elsevier B.V. 2015, pp 562-572. [on-line] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115017384> (03.04.2021)
- Antsmäe, Siiri** (2016) Kvaliteedijuhtimissüsteem – uhke paber seinal? - [on-line] <https://www.rmp.ee/ettevotlus/kasulik/kvaliteedijuhtimissusteem-uhke-paber-seinal-2016-03-04> (20.12.2020)
- Dr. Pandit P., Dr. Sri S.** (2014) Total Quality Management: A Conceptual Analysis. – Journal of Commerce & Management Thought. 2014, pp. 147-162.
- Eesti** kvaliteediühing – Sertifitseeritud ettevõtete andmebaas [on-line] <https://www.eaq.ee/sertifikaadid/> (02.05.2021)
- Eesti** Kvaliteediühing MTÜ. EFQM Täiuslikkusmudel (veebileht) <https://www.eaq.ee/taiendope/efqm-taiuslikkusmudel/> (09.04.2021)
- Fonseca L. M. C.,** (2015) – Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. pp. 85-102 [on-line] <https://core.ac.uk/download/pdf/302865848.pdf> (09.05.2021)
- Fonseca, L., Amaral, A., Oliveira, J.** (2021) - Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. Sustainability. pp. 20.
- Gitlow, H., S., Oppenheim, A., R.** (1989). Tools and Methods for the Improvement of Quality. Boston: IRWIN. 603.
- Global accredited certification Network IAF CertSearch** [on-line] <https://www.iafcertsearch.org/> (03.05.2021)

- Gotzamani, K., Tsiotras, G. D.** (2001) An Empirical Study of the ISO 9000 Standards' Contribution Towards Total quality management – International Journal of Operations & Production Management. 2001, pp. 1326-1342.
- Husain, S. E.,** (2016) Quality Management Systems. A commercial Mall at Khobar, Saudi Arabia. University of Liverpool. pp. 1-2.
- ISO 9001:2015 – How to use it? [on-line]
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100373.pdf> (03.05.2021)
- Jagomägi, A.** (2009) Kvaliteediõpetus. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool. 102.
 Konfidentsiaalsusleping. Amello Raamatupidamisteenused OÜ. 3 lk
- Kukkonen, J. P., Senkel, S.** (2012). Läbimurre: äriprotsesside pideva täiustamise kunst. Tallinn: AS Äripäev. 143.
- Kumar, V., Singh, J., Kumar, D., Antil, M.** (2016) Total quality management - National Journal of Advanced Research 2016, pp 1-5.
- Kvaliteedijuhtimissüsteemid: Alused ja sõnavarad. Quality management systems fundamentals and vocabulary (2016) Eesti standard ISO 9000: 2015. Tallinn: Eesti standardikeskus. [on-line]
<https://www.evs.ee/Download/ViewBrowsingServiceSubscription?productId=43264&language=EstonianEnglishLanguage> (22.02.2021)
- Kvaliteedijuhtimissüsteemid: Nõuded. Quality management systems: requirements (2015) Eesti Standard 9001:2015. Tallinn: Eesti Standardikeskus. [on-line] (27.04.2021)
<https://www.evs.ee/Download/ViewBrowsingServiceSubscription?productId=61710&language=EstonianEnglishLanguage>
- Levald, H.** (2014). Kvaliteetjuhtimine igapähele: olemus, rakendamine ja arendamine. Tallinn: TEA kirjastus. 127.
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H.** (2002). Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus: Käsiraamat. Tallinn: OÜ Vastus. 157.
- Meskovska, A.** How to structure quality management system documentation [on-line]
<https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/how-to-structure-quality-management-system-documentation/> (05.04.2021)
- Moisto, Piret.** Amello Raamatupidamisteenused OÜ tegevus. Autori intervjuu. Telefonikõne. Viljandi. 04.05.2021.
- Nabitz, U., Walburg, J., Klazinga, N.S.** (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. – International Journal for Quality in Health Care. 2000, pp 191-201.
- Oakland, J. S.** (2006). Terviklik kvaliteedijuhtimine: teooria ja praktika Tallinn: Kirjastus Külim . 483.

- Oakland, J. S.** (2014) Total Quality Management And Operational Excellence: Text with cases. New York Routledge is an imprint of the Taylor and Francis Group. pp. 530.
- Ollema, Helge.** Amello Raamatupidamisteenused OÜ tegevus. Autori intervjuu. Videolindistus. Viljandi. 30.04.2021.
- Perens, A.** (1998). Teenuste Marketing. Tallinn: Kirjastus Külim.168.
- Priede, J.** (2012) Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity – Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 2012, pp. 1466 – 1475. [on-line] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045958>
- Reaping the benefits of ISO 9001 [on-line] <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100369.pdf> (02.05.2021)
- Riskianalüüs. (2015) Dokument Amello Raamatupidamisteenused OÜ. 18 lk
- Rodríguez-Mantilla, J. M., Martínez-Zarzuelo, A., Fernández-Cruz, F. J.,** (2020) – Do ISO:9001 standards and EFQM model differ in their impact on the external relations and communication system at schools? Elsevier Ltd. Pp 1-7. [on-line] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718919305786?via%3Dihub> (03.05.2021)
- Sülearvutite hoidmise ja kasutamisekord. (2017) Dokument. Amello Raamatupidamisteenused OÜ. 2 lk
- Tervishoiu kvaliteedisüsteemi arendamine (2015). Tartu. Tervishoiu instituut. [on-line] https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/Tervisevaldkond/kvaliteedisysteem2015.pdf (27.01.2021)
- The EFQM Model [veebileht] <https://www.efqm.org/efqm-model/> (02.05.2021)
- The EFQM Model / Avenue des Qlympiades 2 [on-line] <https://mailchi.mp/7703bd3f60fd/qqr7x5leq> (09.04.2021)
- Total Quality Management. (2011). /P. M. Charantimath [on-line] https://books.google.ee/books?id=h7US1hlgV_IC&printsec=frontcover&dq=total+quality+m anagement+charantimath&hl=et&sa=X&ved=2ahUKEwiHmb3wyvHvAhWCl4sKHQPhA88Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q&f=false (09.04.2021)
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., Werner, T.** (2015) – Quality Management – History and trends. The TQM Journal Vol. 27 No. 3 pp.281-293. [on-line] https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-11-2013-0125/full/pdf?casa_token=eFhAEo_TX5AAAAAA:IlwmKnTFjj9zU1OdzM1g7WTAnzGU_gm4M0MkrvxelkmF0z93tfeQyEgaUBwPQn-qm-rwl1kvTFZykocTifw_QisU0Ky8On8_aMf8Dt_pXcJfntCbfb9 (02.05.2021)

LISAD

Lisa 1. Amello Raamatupidamisettevõtte OÜ tegemised

1. Kas on teadmine kvaliteedijuhtimissüsteemist üleüldiselt? Mida ütleb see mõiste ?
2. Kuidas on rakendatud kvaliteedijuhtimissüsteemi ettevõttes täna ?
3. Kas ja kuidas Amello järgib ISO 9000:2015 standardis kirjeldatud kvaliteedijuhtimise põhimõtteid?
 - Organisatsiooni kontekstist lähtuvalt
 - Eestvedamine
 - Planeerimine
 - Tugi sh ressursid
 - Toimimine
 - Tulemuslikkuse hindamine
 - Parendus
4. Kas ja kuidas Amello järgib EFQMi põhimõtteid/nõudeid?
5. Kas organisatsioon on määratlenud missiooni ja/või peaesmärgi?
6. Kas organisatsioon on loonud missiooni täitmist ja eesmärkide saavutamist võimaldava visiooni ?
7. Kas organisatsioon on ellu viinud jätkusuutliku arengu tagamisele fokusseeritud strateegiat?
8. Kas organisatsioon on üles ehitanud/loonud edu saavutamist soodustava organisatsioonikultuuri ?
9. Kas strateegia vastab huvipoolte ootustele ja vajadustele?
10. Kas kasutatakse toimetõõtmist (sh mõõdikud) ?
11. Kas tulemuste alusel korregeeritakse vajadusel strateegiat?
12. Kas tulemused on asjakohased ja kasutatavad?
13. Kas tulemused on kogutud ja analüüsitud terviklikult ja segmenteeritult?
14. Kas tulemused on tõenduspõhised?
15. Kas tulemused analüüsitud on trende (sh eesmärkide ja võrdlustulemustega)?
16. Kas tulemuste põhjal on vajadusel tehtud parendusi, mis on ellu rakendatud, hinnatud ja vajadusel täiustatud?
17. Kas keskendutakse õppimisele, parendamisele ja innovatsioonile?
18. Mis teie meelest mõjutab kvaliteeti enim?
19. Millised ootused on minu magistritöõle? (mida uut loodetakse teada saada?)
20. Kes vastutab Amellos kvaliteedi eest?

Lisa 2. Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Mina, Gerty Kallak, 30.12.1993,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise analüüs ettevõttes Amello raamatupidamisteenused OÜ, mille juhendaja on Katriin Visnapuu,

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1. nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor (allkiri)

Tartu, 13.05.2021

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

Juhendaja nimi ja allkiri

13.05.2021